

Ausstrahlungseffekte auf die Einstellung und das Verhalten der Kunden im Stammgeschäft eines Industriegüterunternehmens aufgrund der Implementierung eines neuen Geschäftsbereiches

—

Theoretische Herleitung, Messung und Prognose

**Dissertation zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft**

**eingereicht an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
der Universität Regensburg**

vorgelegt von: Dipl.-Kfm. Andreas Bode

Berichterstatter: Prof. Dr. Roland Helm
Prof. Dr. Thomas Steger

Tag der Disputation: 25.11.2015

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung und Forschungslücke.....	1
1.2 Forschungsziel und Relevanz der Arbeit	5
1.3 Aufbau der Arbeit.....	8
2 Begriffliche Grundlagen zur Analyse von Ausstrahlungseffekten und Konkretisierung des Forschungsvorhabens	10
2.1 Ausstrahlungseffekte	10
2.1.1 Grundsätzliches	10
2.1.2 Spillover-Effekt und Carryover-Effekt	11
2.1.3 Irradiation und Halo-Effekt.....	13
2.1.4 Synergie-Effekt	15
2.2 Divisionalisierung, Diversifikation und Industriegüter.....	18
2.2.1 Grundlegendes zu Geschäftsbereichen.....	18
2.2.1.1 Divisionalisierung als Organisationsprinzip	18
2.2.1.2 Divisionalisierung im Strategiekontext	21
2.2.2 Grundlegendes zur Diversifikation	24
2.2.2.1 Begriffsdefinition	24
2.2.2.2 Motivation und Arten der Diversifikation.....	24
2.2.2.3 Strategieerfolg – Erkenntnisse aus Forschung und Praxis	28
2.2.3 Grundlegendes zu Industriegütern	31
2.2.3.1 Begriffsabgrenzungen	31
2.2.3.2 Besonderheiten von Industriegütermärkten.....	32
2.3 Synopsis und Konkretisierung des Forschungsvorhabens	35
3 Die Einstellungstheorie als Erklärungsansatz des Kundenverhaltens	37
3.1 Grundlegendes zu Einstellungen und Verhalten	37
3.1.1 S-(O)-R-Modelle als Ausgangspunkt der Einstellungstheorie.....	37
3.1.2 Wissen und kognitive Prozesse	38

3.1.3	Die Einstellung im Rahmen aktivierender Prozesse	41
3.2	Einstellungstheorien zur Erklärung von Verhalten	44
3.2.1	Drei-Komponenten-Theorie	44
3.2.2	Einstellungs-Verhaltens-Hypothese	46
3.3	Das Kaufverhalten von organisationalen Kunden.....	48
3.3.1	Allgemeines zur Kaufverhaltensforschung	48
3.3.2	Modelltheoretische Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens.....	49
3.4	Synopsis	52
4	Herleitung eines theoretischen Modells zur Messung und Validierung von Ausstrahlungseffekten und Erstellung eines Prognosesystems.....	53
4.1	Zur Messung von Ausstrahlungseffekten.....	53
4.1.1	Einstellungstheoretische Fundierung von Ausstrahlungseffekten	53
4.1.1.1	Einstellungssysteme und Konsistenzmotiv	53
4.1.1.2	Schematheorie und Einstellungsänderung als Basis für Ausstrahlungseffekte 57	
4.1.2	Ausstrahlungseffekte bei Markentransferstrategien.....	63
4.1.2.1	Theoretischer und praktischer Hintergrund von Markentransferstrategien .	63
4.1.2.2	Empirischer Nachweis der Vorwärtseffekte bei Markentransferstrategien .	67
4.1.2.3	Empirischer Nachweis der Rückwärtseffekte bei Markentransferstrategien	75
4.1.2.4	Zusammenfassende Darstellung der Effekte bei Markentransferstrategien.	82
4.1.3	Übertragung der bisherigen Erkenntnisse auf die aktuelle Untersuchung	83
4.1.3.1	Ausgangsüberlegungen	83
4.1.3.2	Darstellung der Ausstrahlungseffekte zwischen Geschäftsbereichen.....	85
4.2	Erstellung eines Prognosesystems für die strategische Planung	89
4.2.1	Der Einfluss der Verwandtschaft auf den Ausstrahlungseffekt	89
4.2.1.1	Verwandtschaftsmessung in der bisherigen Diversifikationsforschung	89
4.2.1.2	Verwandtschaftsmessung durch den Fit in der aktuellen Untersuchung	93
4.2.2	Frühindikation im strategischen Planungsprozess	97
4.2.2.1	Das Fit-Konstrukt als Frühindikator möglicher Ausstrahlungseffekte	97
4.2.2.2	Weitere Konstrukte als Frühindikatoren möglicher Ausstrahlungseffekte	100
4.2.2.3	Handlungsempfehlungen zu prognostizierten Ausstrahlungseffekten.....	103
4.3	Einfluss der Ausstrahlungseffekte auf das Kundenverhalten – Ein Gesamtmodell	106
4.3.1	Kundenverhalten im Sinne von Kundenbindung und Kundenloyalität	106

4.3.1.1	Kundenbindung und Kundenloyalität – Eine Begriffsdarstellung	106
4.3.1.2	Bisheriges Kaufverhalten als erste Dimension der Kundenloyalität.....	108
4.3.1.3	Kaufverhaltensabsichten als zweite Dimension der Kundenloyalität	110
4.3.1.4	Einstellung als dritte Dimension der Kundenloyalität	112
4.3.1.5	Verwendete Konstrukte zur Messung des Kundenverhaltens.....	112
4.3.2	Wahrgenommene Qualität und Unternehmensimage als Determinanten der Kundenloyalität	114
4.3.2.1	Wahrgenommene Qualität.....	114
4.3.2.2	Unternehmensimage.....	116
4.3.3	Gesamtmodell des Kundenverhaltens zur Validierung der Ausstrahlungseffekte	119
4.4	Synopsis	122
5	Grundlagen einer empirischen Studie	125
5.1	Operationalisierung der Modellkonstrukte.....	125
5.1.1	Operationalisierung von Kundenloyalität	125
5.1.1.1	Bisheriges Kaufverhalten	125
5.1.1.2	Share-of-Wallet	126
5.1.1.3	Wiederkaufabsicht.....	127
5.1.1.4	Zusatzkaufabsicht.....	128
5.1.1.5	Share-of-Wallet-Absicht	128
5.1.1.6	Wechselabsicht.....	129
5.1.2	Operationalisierung der Determinanten von Kundenloyalität.....	130
5.1.2.1	Wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft	130
5.1.2.2	Unternehmensimage.....	131
5.1.3	Operationalisierung der Konstrukte zur Messung der Ausstrahlungseffekte.	132
5.1.3.1	Messung von Fit	132
5.1.3.2	Messung von wahrgenommener Qualität des neuen Geschäftsbereichs....	133
5.1.3.3	Messung von Image des neuen Geschäftsbereichs.....	134
5.2	Methodische Überlegungen zur Datenerhebung	135
5.2.1	Inhaltliche Überlegungen zur Befragung	135
5.2.1.1	Fragebogenaufbau	135
5.2.1.2	Skalenniveau	137
5.2.2	Methodische Überlegungen zur Befragung.....	138

5.2.2.1	Zeitliche Verteilung der Messungen und Pretest	138
5.2.2.2	Stichprobe und Anreiz zur Teilnahme an der Befragung.....	140
5.3	Synopsis	142
6	Schlussbetrachtung	144
6.1	Zusammenfassende Bewertung der bisherigen Untersuchung.....	144
6.2	Ansatzpunkte für die weitere Forschung.....	150
Anhang		152
Literaturverzeichnis.....		162

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfluss des neuen Geschäftsbereichs auf das Finanzergebnis.....	3
Abbildung 2: Ziel der Arbeit	7
Abbildung 3: Ausstrahlungseffekte im Rahmen der Kundenbindung	12
Abbildung 4: Organisation der Melitta Gruppe im Jahr 2011	23
Abbildung 5: Drei-Komponenten-Verständnis	45
Abbildung 6: Gesamtmodell des Beschaffungsverhaltens von Organisationen	51
Abbildung 7: Mögliche Verknüpfungen im individuellen Einstellungssystem	54
Abbildung 8: Ausschnitt aus einem semantischen Netzwerk	57
Abbildung 9: Theoretische Ausstrahlungseffekte zwischen Einstellungsobjekten.....	62
Abbildung 10: Modell der Erweiterung von Dienstleistungsmarken.....	74
Abbildung 11: Theoretisches Modell der Hypothesenüberprüfung	80
Abbildung 12: Ausstrahlungseffekte bei Markentransferstrategien.....	82
Abbildung 13: Beispielhafte zeitliche Entwicklung der Geschäftsbereiche	83
Abbildung 14: Messmodell der Ausstrahlungseffekte zwischen Geschäftsbereichen.....	88
Abbildung 15: Direkte und indirekte Effekte des Fit-Konstrukts	94
Abbildung 16: Einfluss der Fit-Dimensionen auf den Ausstrahlungseffekt	96
Abbildung 17: Hypothetische Wahrscheinlichkeiten für Ausstrahlungseffekte bestimmter Strategien.....	104
Abbildung 18: Wirkung der Ausstrahlungseffekte im Zeitverlauf	120
Abbildung 19: Zeitliche Verteilung der Messungen	139
Abbildung 20: Theoretische Ausstrahlungseffekte zwischen Einstellungsobjekten.....	146
Abbildung 21: Messmodell der Ausstrahlungseffekte zwischen Geschäftsbereichen.....	148

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundtypen von Kaufentscheidungen	48
Tabelle 2: Mögliche Einstellungskonsequenzen neuer Informationen	60
Tabelle 3: Übersicht der überprüften Hypothesen bei Markentransfers	70
Tabelle 4: Inhaltlicher Aufbau des (Muster-)Fragebogen	136

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
F&E	Forschung und Entwicklung
KMU	Kleine und mittelständige Unternehmen
NAICS	North American Industry Classification System
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft)
OEM	Original Equipment Manufacturer
SIC	Standard Industrial Classification
SGE	Strategische Geschäftseinheit(en)
SGF	Strategische/s Geschäftsfeld/er
SoW	Share-of-Wallet

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Forschungslücke

Heutige Unternehmen sind mit einer fortwährenden Dynamik des Marktes konfrontiert, deren Ursprung in der sich verstärkenden Globalisierung und dem Zusammenwachsen der einzelnen Ländermärkte zu finden ist, die bereits in den letzten Dekaden des 20. Jahrhunderts einsetzten und auch im 21. Jahrhundert keine Abschwächung erwarten lassen. Damit einher geht ein zunehmender Wettbewerb in den Branchen, der sich aufgrund ständig neu geschaffener Kosten- und Qualitätsbedingungen in einer variantenreichen Differenzierung der entsprechenden Anbieterprodukte äußert.¹ Dies führt dazu, dass das einzelne Unternehmen einem unaufhalt-samen Veränderungsprozess ausgesetzt ist, dem es sich kontinuierlich stellen muss, um sich in seinem angestammten Markt zu behaupten und den langfristigen Fortbestand seiner Tätigkeit zu sichern. In diesem Zusammenhang erlangen Innovationen einen besonderen Stellenwert, da sie dazu beitragen können, die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Nachhaltigkeit eines Unternehmens in seinem Zielmarkt über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten.²

Neben dem Hervorbringen von Innovationen in den bisherigen Geschäftsbereichen nutzen Unternehmen im Rahmen ihrer Kompetenzen und Ressourcen häufig auch die Möglichkeit sich im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung der Nachfrager zu diversifizieren, um so einen adäquaten Ressourceneinsatz und eine entsprechende Risikostreuung ihrer gesamten Geschäftstätigkeit zu erreichen. Demgemäß ist das Unternehmen einerseits in der Lage, möglicherweise auf weitere, verschiedene Bedürfnisse seiner bisherigen Kunden einzugehen, diese zu befriedigen und folglich die Kunden mit einem zusätzlichen Anteil ihrer Kaufkraft an sich zu binden. Auf der anderen Seite lassen sich auf diese Weise neue Märkte und damit neue Kundengruppen erschließen, wodurch das Unternehmen seinen Bekanntheitsgrad und seine Wirtschaftsstellung ausbauen oder zumindest halten kann.³

Im Zusammenhang mit solchen strategischen Ausrichtungen ist es gut vorstellbar, dass zu den bisherigen Geschäftsbereichen – also dem Stammgeschäft⁴ – ein neuer Geschäftsbereich hinzukommt, welcher zumeist dadurch gekennzeichnet ist, dass er eine gewisse Verwandtschaft (horizontale oder vertikale Diversifikation) zur bisherigen Geschäftstätigkeit aufweist, aber

¹ Vgl. Tan et al. 2007, S. 327 f.; Backhaus/Voeth 2010, S. 12 f.; Hofbauer et al. 2009a, S. 21, 33; Trommsdorff/Steinhoff 2007, S. 1.

² Vgl. Hofbauer et al. 2009a, S. 19 ff.; Trommsdorff/Steinhoff 2007, S. 1.

³ Vgl. Tan et al. 2007, S. 327 ff.; Narasimhan/Kim 2002, S. 303; Büschken/von Thaden 2007, S. 610 f; Welge/Al-Laham 2001, S. 440.

⁴ Die Begriffe „Geschäftsbereich“ und „Stammgeschäft“ werden in Kapitel 2.2 ausführlicher dargestellt.

durchaus auch unabhängig (laterale Diversifikation) von dieser einen angemessenen Beitrag zu den primären, weitgehend finanziellen Unternehmenszielen leisten kann.⁵

Dem Zusammenhang zwischen Diversifikationsausmaß und Erfolg haben sich bereits einige Forscher gewidmet. Hierbei wird als Ausmaß häufig die Relation von Umsatz im Stammgeschäft zu Umsatz im Neugeschäft verwendet. Die Ergebnisse weisen zumeist in die Richtung, dass *nicht* oder *nur schwach* diversifizierte Unternehmen erfolgreicher sind als *stark* diversifizierte Unternehmen.⁶ Studien, die sich vielmehr mit dem Verwandtschaftsgrad bzw. der Ähnlichkeit von Geschäftsbereichen beschäftigten, kommen tendenziell zum Ergebnis, dass der Gesamterfolg des Unternehmens mit zunehmender Ähnlichkeit der Geschäftsbereiche steigt.⁷ Dementsprechend müssten horizontale und vertikale Diversifikationsstrategien erfolgreicher sein als laterale. Diese Ergebnisse wurden jedoch wiederum von einigen Forschern verworfen oder stark revidiert.⁸ Aus diesem Grund sind nach wie vor keine eindeutigen Aussagen zur erfolgreichen Diversifikationsstrategie möglich, weshalb es zusätzlicher Forschungsanstrengungen bedarf. Da bislang meist nur der Erfolg des gesamten Unternehmens oder des Neugeschäfts im Fokus der Betrachtung stand, stellt sich insbesondere die Frage, welchen direkten Einfluss diese Strategie auf den Erfolg des Stammgeschäfts hat.

Grundsätzlich kann angenommen werden, dass sich diversifizierende Unternehmen gewisse Effekte – ausgehend von dem neuen Geschäftsbereich – erhoffen, die positiv auf die übrige unternehmerische Tätigkeit wirken. Somit stellt sich die Frage, ob mit der Implementierung eines neuen Geschäftsbereichs das Stammgeschäft und damit letztendlich dessen Finanzergebnis positiv beeinflusst wird. Um dieser Frage nachzugehen, sollen kurz folgende Überlegungen veranschaulicht werden. Angenommen, der neue Geschäftsbereich übt keinen direkten positiven Einfluss auf die übergeordnete Zielerreichung aus oder wirkt dieser sogar entgegen. Konkret könnte dies bedeuten, dass nicht nur kurzfristig – in den anfänglichen Perioden der Marktbearbeitung nach der Markteinführung – sondern auch mittel- bis langfristig kumuliert keine positiven, direkt zurechenbaren Deckungsbeiträge in dem neuen Geschäftsbereich generiert werden. Dies hätte zur Folge, dass bei einer Gesamtunternehmensbetrachtung die erwirtschafteten positiven Deckungsbeiträge des Stammgeschäfts durch die neue Marktbear-

⁵ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 440.

⁶ Vgl. Hill/Snell 1988; Grant et al. 1988; Grant/Jammie 1988; Löbner 1988; Chang/Thomas 1989.

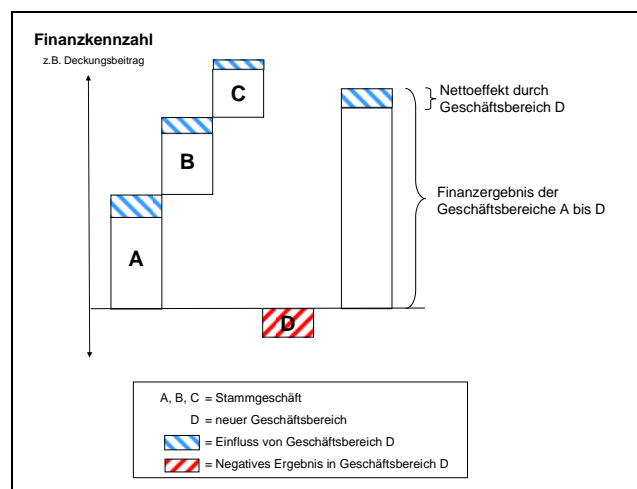
⁷ Vgl. Rumelt 1974; Rumelt 1982; Kitching 1974; Varadarajan/Ramanujam 1987; Dubofsky/Varadarajan 1987.

⁸ Vgl. Bettis/Hall 1981; Christensen/Montgomery 1981; Montgomery 1985; Bettis/Mahajan 1985; Li/Greenwood 2004.

beitung letztendlich geschmälert würden. Die logische Konsequenz wäre eine frühzeitige Beendigung der neuen Tätigkeit, um den wirtschaftlichen Schaden denkbar gering zu halten.

Sofern eine interaktive Betrachtung erfolgt, können allerdings Ausnahmen aufgedeckt werden. Es ist die Möglichkeit ins Auge zu fassen, dass der neue Geschäftsbereich nunmehr indirekt die übergeordneten Unternehmensziele beeinflusst, indem er unter bestimmten Bedingungen auf das Stammgeschäftsergebnis positiv „ausstrahlt“.⁹ Sofern dieser Einfluss separat quantitativ gemessen und sich im Falle eines negativen Deckungsbeitrages des neuen Geschäftsbereiches insgesamt ein positiver Nettoeffekt ergibt, könnte von einer Beendigung der neuen Tätigkeit abgesehen werden (vgl. Abbildung 1). Stellt sich ein solcher „**Ausstrahlungseffekt**“ tatsächlich ein, so besteht ein großes Interesse daran, diesen frühzeitig aufzudecken, zu messen und zu interpretieren. Dies ist insbesondere dann der Fall, sobald sich ein negativer Effekt einstellen sollte, da hier ein aktives Eingreifen und schnelles Handeln durch das Management des Unternehmens unabdingbar ist, sodass mögliche materielle und/oder immaterielle Schäden frühzeitig abgewendet werden können.

Abbildung 1: Einfluss des neuen Geschäftsbereichs auf das Finanzergebnis



Die Einführung eines neuen Tätigkeitsbereichs kann an verschiedenen Stellen Veränderungen bewirken, die wiederum einen unterschiedlichen Einfluss auf das Finanzergebnis ausüben. Einerseits sind Effekte vorstellbar, die hauptsächlich die unternehmensinternen Prozesse und Bereiche betreffen, sodass hier häufig von so genannten „Synergieeffekten“ gesprochen wird, die besagen, dass die Zusammenfassung bisheriger, voneinander getrennter Bereiche mehr wert ist als die Summe der einzelnen Teilbereiche. Anders ausgedrückt: Das Zusammenwirken oder die Kombination bestimmter Faktoren erzielt einen größeren Effekt als die Summe

⁹ Vgl. Jügel/Zerr 1989, S. 164.

der unabhängig voneinander betrachteten Einzelwirkungen.¹⁰ In solchen Fällen wirkt sich meist die verbesserte Kostenstruktur positiv auf das Finanzergebnis aus.

Auf der anderen Seite sind jedoch Effekte denkbar, die vielmehr die Umsätze im Stammgeschäft verändern und darüber das Finanzergebnis beeinflussen. Hier ist es möglich, dass die Implementierung des neuen Geschäftsbereichs eine Veränderung im Kaufverhalten der Kunden im Stammgeschäft herbeiführt. Es könnte zum Beispiel eine Umsatzerhöhung einerseits durch die Gewinnung unternehmensneuer Kunden erfolgen, welche durch den neuen Geschäftsbereich auf das Stammgeschäft des Unternehmens aufmerksam geworden sind. Andererseits kann die Wahrnehmung des neuen Tätigkeitsfeldes bei den bisherigen Kunden zu einer veränderten Einstellung gegenüber den angestammten Produkten führen, die sich wiederum in einem geänderten Kaufverhalten niederschlägt. Da sich diese Form des Ausstrahlungseffektes vielmehr auf die Einstellungen und Verhalten eines Kunden zu den verschiedenen Produkten eines Anbieters bezieht, ist dieser eher als unternehmensextern anzusehen.

Bislang wurde kein Instrumentarium zur Aufdeckung und Messung solcher kundenseitigen, unternehmensexternen Ausstrahlungseffekte im Rahmen der Diversifikationsforschung hervorgebracht. Jedoch wird hier eine Notwendigkeit gesehen, da es aufgrund von Globalisierung und zunehmender Marktdynamik für jedes Unternehmen wichtig erscheint, das künftige Kundenverhalten und deren Determinanten vor allem als Reaktion auf strategische Unternehmensentscheidungen zu verstehen, zu prognostizieren und entsprechend darauf zu reagieren, um sich langfristig am Markt behaupten zu können. Aus diesem Grund ist die Erlangung wissenschaftlicher Ansätze erstrebenswert, mit denen die Messung und Interpretation solcher Ausstrahlungseffekte möglich ist, die ausgehend von der Implementierung eines Geschäftsbereiches auf Einstellungen und Verhalten der Kunden im Stammgeschäft, und damit auf vorökonomische Größen, wirken können. Sofern sich dann bestimmte Ausstrahlungseffekte messen und aufdecken lassen, stellt sich unweigerlich die Frage, ob ein solcher Effekt in seiner Richtung und Stärke prognostizierbar ist, und ob dies eventuell von der gewählten Diversifikationsstrategie abhängig ist. An dieser Forschungslücke wird die nachfolgende Arbeit anknüpfen und sich dabei insbesondere im Bereich von Industriegütermärkten bewegen, da hier die langfristige Geschäftsbeziehung und Kundenbindung im Vordergrund steht.

¹⁰ Vgl. Ebert 1998, S. 18 f. In diesem Zusammenhang wird häufig die Synergiedefinition „ $2 + 2 = 5$ “ aufgezeigt, die durch Ansoff (1965, S. 75) in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bekannt gemacht worden ist.

1.2 Forschungsziel und Relevanz der Arbeit

Gegenstand des aktuellen Forschungsvorhabens stellen nunmehr kundenbezogene, unternehmensexterne Ausstrahlungseffekte dar, die sich zunächst vorökonomisch in einer Veränderung der Einstellungen zum Stammgeschäft und deren Produkte und zum Unternehmen als Ganzes ausdrücken, und sich folglich durch ein geändertes Kundenverhalten auf das Unternehmensergebnis auswirken und messbar machen lassen. Das Ziel der Diversifikationsforschung muss letztendlich darin liegen, den Teil der ökonomischen Ergebnisveränderung aufzudecken und zu isolieren, der ausschließlich durch die Implementierung des neuen Geschäftsbereichs entstanden ist. Um einen adäquaten Beitrag zur Erreichung dieses Ziels zu leisten, wird in der aktuellen Arbeit folgenden Fragen nachgegangen:

- In welchen veränderten Einstellungen können die Ausstrahlungseffekte nach der Implementierung eines neuen Geschäftsbereiches zum Ausdruck kommen?
- Welche einstellungstheoretischen Grundlagen erklären das Verhalten von industriellen Kunden und welche theoretische Fundierung begründet die Einstellungsveränderung gegenüber Kaufobjekten?
- Wie lassen sich diese kaufverhaltensrelevanten Einstellungen in einem Gesamtmodell zum Kundenverhalten bei Industriegütermärkten darstellen?
- Wie lässt sich die Veränderung des Kundenverhaltens messen?
- Welchen Einfluss hat der vom Kunden wahrgenommene Verwandtschaftsgrad zwischen den Geschäftsbereichen auf die Stärke und Wirkungsrichtung möglicher Ausstrahlungseffekte und lässt sich bereits anhand dessen der Erfolg zukünftiger strategischer Maßnahmen prognostizieren?

Da die Messung solcher Ausstrahlungseffekte auf Ebene der Geschäftsbereiche ein Novum im Rahmen der Diversifikationsforschung darstellt, müssen hier zunächst bisherige Theorien und Erkenntnisse zur Messung ähnlicher Effekte gesucht, beschrieben und deren Übertragbarkeit auf das aktuelle Forschungsvorhaben bewertet werden. Dazu soll anhand verschiedener Einstellungstheorien in erster Linie grundlegend gezeigt werden, wie Einstellungen entstehen, sich ändern und in welcher Beziehung sie zueinander, aber auch zum Verhalten, stehen.

Mit der Übertragung dieser Erkenntnisse auf den aktuellen Forschungsschwerpunkt müssen schließlich diejenigen Einstellungskonstrukte aufgezeigt und beschrieben werden, durch die letztendlich der Ausstrahlungseffekt bei Implementierung des neuen Geschäftsbereichs zum Ausdruck kommen kann, wobei deren Beziehung zum Kundenverhalten aufgedeckt werden

muss. Konkret bedeutet dies, dass aus der bisherigen Forschung ein adäquates Modell herzu-leiten ist, mit dem einerseits die zwischen zwei Messzeitpunkten stattfindenden Veränderun-gen der Einstellung und des Verhaltens der organisationalen Kunden gemessen, und anderer-seits die möglichen Ursachen dafür aufgedeckt werden können. Denn neben den beschriebe-nen Ausstrahlungseffekten können auch andere Ursachen wie z.B. konjunkturelle Aspekte oder Aktivitäten der Konkurrenz maßgeblich sein.

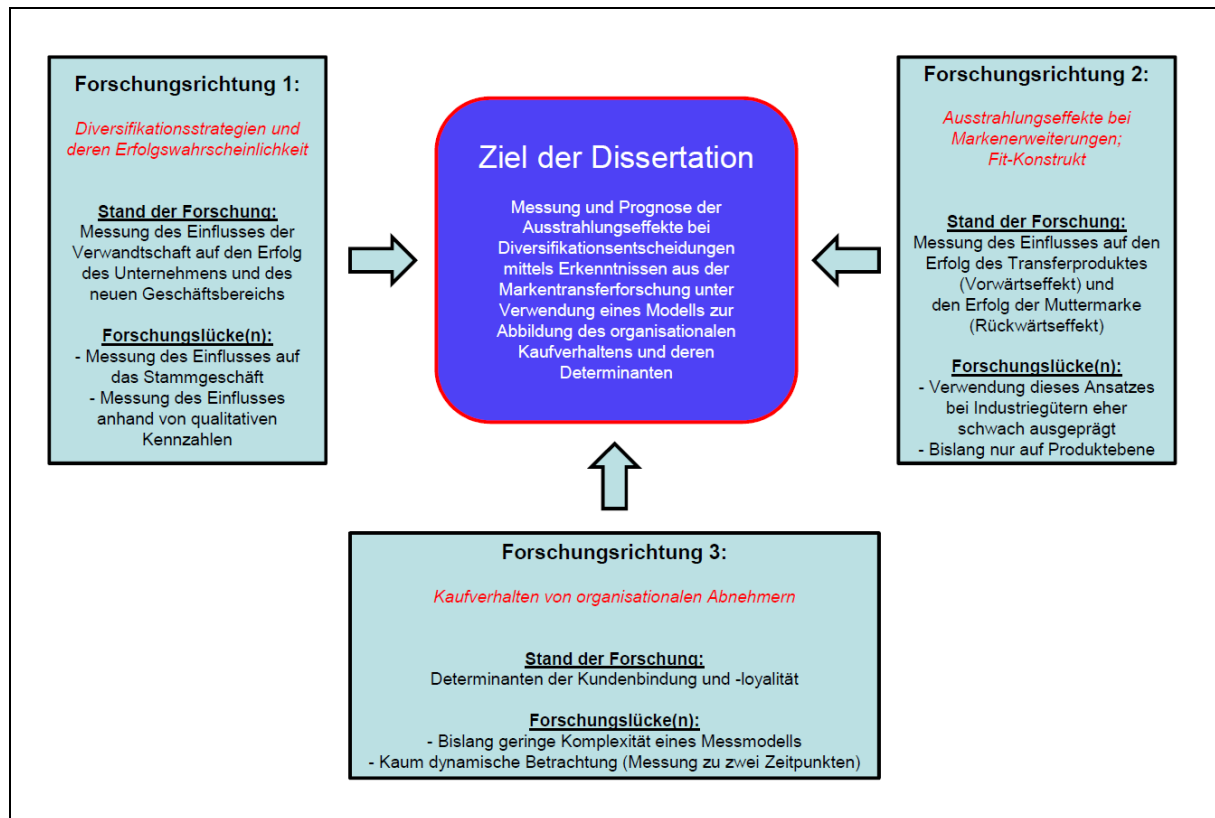
Für die Messung des Kundenverhaltens soll – aufgrund der Betrachtung von Industriegüter-märkten – dann auf die Theorie zur Kundenbindung und -loyalität und deren Determinanten zurückgegriffen werden, da hier bereits gezeigt worden ist, dass die Beurteilung der unter-nehmerischen Leistung einen großen Einfluss auf die Treue der Kunden und damit auch auf das zukünftige Verhalten hat.¹¹ Jedoch ist nicht nur die Bewertung der eigentlichen Leistung bestimmend für die Verhaltensabsichten der Kunden, sondern es konnte gezeigt werden, dass auch weitere vorökonomische Größen wie Vertrauen und Commitment, sowie das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens eine wichtige Rolle für die Kundenloyalität spielen können. Denn es ist weitgehend bekannt, dass ökonomische Größen wie Umsatz und Rentabi-lität zumeist von der Erreichung verschiedener vorökonomischer Größen wie Bekanntheits-grad, Image, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung abhängig sind.¹²

In dieser Dissertation wird die Herangehensweise zur Messung und Prognose solcher Aus-strahlungseffekte zwischen den Geschäftsbereichen eines Unternehmens auf Industriegüter-märkten theoretisch dargelegt. Dabei werden die Erkenntnisse des Customer-Relationship-Management, in dem die profitable Gestaltung der Kundenbeziehung verfolgt wird, die Über-legungen der Diversifikationsforschung bezüglich der abgezielten Strategien und die Ansätze wirkender Effekte der Markentransferstrategie miteinander verknüpft. Diese „Symbiose“ stellt den Schwerpunkt der aktuellen Arbeit dar und soll dazu beitragen, dem langfristig gesetzten Ziel der allgemeinen Forschung zur Aufdeckung der „richtigen“ Diversifikationsstrategie und deren adäquaten Instrumente sukzessive näher zu kommen. Darüber hinaus soll der zurück-liegende Forschungsstand im Industriegüterbereich erweitert werden (vgl. Abbildung 2).

¹¹ Siehe konkret hierzu Kapitel 4.3.1.

¹² Vgl. Helm 2009, S. 141; Bruhn 2009, S. 102.

Abbildung 2: Ziel der Arbeit



Die Diversifikation von Unternehmen ist ein sehr ausgiebig untersuchter Bereich der Managementforschung, in dem es um den Erkenntnisgewinn in Bezug auf die „richtige Strategie“ und deren Wirkung auf das Finanzergebnis des Unternehmens geht.¹³ Hierbei wurde allerdings dem Kundenverhalten im Stammgeschäft wenig Aufmerksamkeit gewidmet. An diesen Punkt knüpft die aktuelle Arbeit an, indem sie den Kunden und dessen Einstellungen und Verhalten im Stammgeschäft in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Die Arbeit soll dazu beitragen, die Wirkung einer Implementierung eines neuen Geschäftsbereiches auf den Erfolg des Stammgeschäfts zu messen und letztendlich prognostizierbar zu machen. Dazu wird anhand der Erkenntnisse bisheriger, empirischer Forschung aus verwandten Wissenschaftsgebieten ein theoretisches Modell abgeleitet, das die Beziehungen relevanter Einstellungs- und Verhaltenskonstrukte zueinander darstellt. Somit soll eine theoretische Grundlage geschaffen werden, anhand derer spätere Messungen durchgeführt werden können, um die Zusammenhänge empirisch bestätigen oder abzuwandeln, und letztendlich validieren zu können. Durch diese Erkenntnisse der Vorher-Nachher-Messung und der Veränderungsdarstellung soll schließlich die Aussagekraft eines möglichen Frühindikators ermittelt werden.

¹³ Vgl. Helm 1998, S. 225 f.; Hungenberg 2004, S. 455 f.; Geringer et al. 2000; Palich et al. 2000; Stern/Henderson 2004; Li/Greenwood 2004.

Denn in einem weiteren Schritt soll der Planungsaspekt strategischer Diversifikationsentscheidungen um die Möglichkeit der Früherkennung solcher Ausstrahlungseffekte erweitert werden. Dies scheint im Hinblick auf deren Stärke und Wirkungsrichtung insoweit von Bedeutung, dass mögliche einzusetzende Effekte nicht nur im Vorfeld berücksichtigt und eingeplant werden, sondern auch deren Auftreten kontrolliert und unter zu Hilfenahme geeigneter Maßnahmen und Instrumente entsprechend darauf reagiert werden kann. Im Zuge dessen soll nun die vom Kunden wahrgenommene Verwandtschaft zwischen dem Stammgeschäft und dem Neugeschäft eine Berücksichtigung finden, welche im Bereich der Markentransferstrategie durch das „Fit“-Konstrukt abgebildet wird. In der bisherigen Diversifikationsforschung wurde der kundenseitig wahrgenommene Verwandtschaftsgrad noch nicht berücksichtigt, jedoch lassen sich Parallelen erkennen, die zum Schließen der Forschungslücke genutzt werden sollen. Sofern dies gelingt, kann dieser Ansatz genutzt werden, um einen Frühindikator im Rahmen der Diversifikationsstrategie zu erstellen, der dem Unternehmen die Möglichkeit bietet, frühzeitig Ausstrahlungseffekte zwischen den Geschäftsbereichen zu prognostizieren und entsprechend zu intervenieren, um im Stammgeschäft einen möglichen finanziellen Nutzen herbeizuführen aber auch um einen potenziellen materiellen oder immateriellen Schaden abzuwenden. Letztendlich könnten dann daraus Handlungsempfehlungen für Industriegüterunternehmen abgeleitet werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zur Erreichung der aufgeführten Ziele dienen insgesamt sechs Kapitel, auf deren Zusammenstellung nachfolgend eingegangen wird. Das sich der Einführung anschließende Kapitel widmet sich den notwendigen Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen. Hier stehen die Termini *Ausstrahlungseffekt*, *Geschäftsbereich*, *Diversifikation* und *Industriegüter* im Mittelpunkt der Betrachtung. Neben der Definition von Diversifikation werden weiterhin die Motive, die Arten und der gemessene Strategieerfolg aus Forschung und Praxis betrachtet. Anhand dieser begrifflichen Grundlagen wird die Forschungslücke erneut aufgezeigt und das Forschungsvorhaben für das weitere Vorgehen nochmals kurz konkretisiert.

Das dritte Kapitel beinhaltet die Einstellungstheorien. Dabei werden zunächst begriffliche Grundlagen geschaffen und ein Überblick über die aktivierenden und kognitiven Prozesse verschafft, bevor die verschiedenen theoretischen Erklärungsansätze für das Kaufverhalten von Kunden dargestellt werden. Hier wird abschließend die Übertragung auf Industriegütermärkte und das Kaufverhalten organisationaler Kunden in den Fokus gerückt.

Das anschließende vierte Kapitel beinhaltet die Vorgehensweise zur Messung der Ausstrahlungseffekte zwischen den Geschäftsbereichen und deren Prognose im Rahmen der strategischen Planung. Dabei wird zunächst eine einstellungstheoretische Fundierung erstellt. Im Besonderen soll hier gezeigt werden, welche Tatbestände vorliegen müssen, damit sich eine verhaltensrelevante Einstellungsänderung einstellt. Anschließend werden Ansätze zur Messung von Ausstrahlungseffekten aus dem Bereich der Markentransferforschung und deren gemessenen Imageeffekten genauer betrachtet und deren Adaption geprüft. Hier soll konkretisiert werden, unter welchen Umständen sich solche Effekte einstellen und anhand welcher vorökonomischen Größen diese messbar gemacht werden können. Letztendlich soll modellhaft abgeleitet werden, wie Ausstrahlungseffekte zwischen Geschäftsbereichen eines Unternehmens gemessen werden können. Im zweiten Teil von Kapitel 4 wird ein Ansatz erarbeitet, wie solche Ausstrahlungseffekte im Rahmen von strategischen Entscheidungen prognostiziert und damit berücksichtigt werden können. Dabei werden Frühindikatoren genauer betrachtet. Der letzte Teil dieses Kapitels widmet sich der Messung und Validierung der zuvor aufgestellten Zusammenhänge und Erkenntnisse.

Kapitel 5 fasst die grundsätzlichen Fakten zur Operationalisierung solcher kausalen Modelle kurz zusammen und dient zur Darstellung der Operationalisierung der einzelnen verwendeten Konstrukte und der Festlegung eines geeigneten Skalenniveaus. Hier wird auf vorherige empirische Studien zurückgegriffen, in denen sich die Konstrukte und deren Indikatoren bewährt haben. Zusätzlich wird ein standardisierter Musterfragebogen erstellt,¹⁴ anhand dessen empirische Studien erfolgen können. Die Abfolge solcher Studien wird auch noch kurz thematisiert.

Das finale Kapitel fasst die Erkenntnisse der gesamten Arbeit in einer abschließenden Bewertung nochmals zusammen, und stellt dabei die Implikationen für das Management sowohl für die Forschung als auch die Praxis dar. Den Abschluss dieses Kapitels und der gesamten Arbeit bilden die Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung.

¹⁴ Der Musterfragebogen ist ein Teil der Arbeit und lässt sich im Anhang finden.

2 Begriffliche Grundlagen zur Analyse von Ausstrahlungseffekten und Konkretisierung des Forschungsvorhabens

Für das Verständnis dieser Arbeit ist es notwendig im Vorfeld jene Begrifflichkeiten, die den Ausgangspunkt der Untersuchungen darstellen, einer genaueren Anschauung zu unterziehen. Im vorliegenden Fall bildet der Begriff der *Ausstrahlungseffekte* (Kapitel 2.1) das Zentrum der Überlegungen. Neben einer Definition und Abgrenzung der verschiedenen Arten bedarf es letztendlich einer Konkretisierung, welcher Effekt den Gegenstand der vorliegenden Abhandlung darstellt. Der zweite Terminus, den es zu beleuchten gilt, ist jener der *Geschäftsbereiche* (Kapitel 2.2.1). Dabei werden die verwandten Begriffe der strategischen Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten kurz veranschaulicht und in einen plausiblen Zusammenhang gebracht. Zusätzlich wird die *Diversifikation* (Kapitel 2.2.2) in den Fokus gerückt, da hier Gründe zur Geschäftsbereichserweiterung zu finden sind. Da sich die Untersuchungen speziell auf *Industriegütermärkte* beziehen, werden diese in einem nächsten Schritt betrachtet, um damit die Besonderheiten dieses Markttyps aufzuzeigen (Kapitel 2.2.3). Das Kapitel wird mit einer Zusammenfassung abgeschlossen, in der das Forschungsvorhaben auf der begrifflichen Grundlage nochmals für die weiteren Ausführungen der Arbeit konkretisiert wird (Kapitel 2.3).

2.1 Ausstrahlungseffekte

2.1.1 Grundsätzliches

Als *Ausstrahlungseffekte* werden gemeinhin positive oder negative Wirkungen verstanden, die durch die Verwendung absatz-, unternehmens- oder wirtschaftspolitischer Instrumente entstehen, und die über ein im Vorfeld festgelegtes Ziel in sachlicher oder zeitlicher Natur hinausgehen.¹⁵ Viele Aktivitäten der Unternehmen bringen Wirkungen mit sich, die zumeist nicht gewollt sind oder den abgezielten Entscheidungsbereich nicht betreffen. Ziel jeder Unternehmung wird es sein, solche Ausstrahlungseffekte im Vorfeld einer durchzuführenden Maßnahme zu kennen und abzuschätzen, um deren Stärke und Wirkungsrichtung beurteilen und eventuell entsprechende (Gegen-)Maßnahmen einleiten zu können. Dabei werden in der Forschung und Praxis verschiedene Arten dieser Ausstrahlungseffekte unterschieden: Spillover-Effekt, Carryover-Effekt, Irradiation, Halo-Effekt und Synergie-Effekt. Es lässt sich zunächst schon festhalten, dass die ersten vier Effekte meist unternehmensextern erfolgen, d.h. den Kunden betreffen bzw. die Kundenseite beleuchten. Dabei rückt die Wahrnehmung als kogni-

¹⁵ Vgl. Diller 2001, S. 95.

tive Determinante eines Individuums (hier: eines Kunden) in den Fokus der Betrachtung. Dagegen bezieht sich der Synergieeffekt auf die unternehmensinternen Prozesse.¹⁶

2.1.2 Spillover-Effekt und Carryover-Effekt

Der *Spillover-Effekt* ist ein sachlicher Ausstrahlungseffekt, dessen Wirkung zumeist zwischen verwandten Wahrnehmungsobjekten, wie den verschiedenen Produkten eines Unternehmens, erfolgt.¹⁷ In der Literatur wird dieser Terminus jedoch auch häufig als solcher verwendet, unter dem allgemein *Ausstrahlungseffekte* von Marketingmaßnahmen erfasst werden, wobei Carryover-Effekte wiederum als Spezialfälle von Spillover-Effekten verstanden werden.¹⁸ Dementsprechend ist die jeweilige Bedeutung dieses Begriffs zu beachten. In der nachfolgenden Arbeit ist mit dem Spillover-Effekt konkret ein **sachlicher Ausstrahlungseffekt** gemeint.

Spillover-Effekte können innerhalb des Angebotsprogramms einer Unternehmung auftreten. So kann die Zufriedenheit mit einem Produkt A den Kauf von Produkt B beeinflussen, indem Produkt B durch die positive Einstellung zum Produkt A in das *relevant set* des Kunden gelangt und dort eine Präferenz gegenüber den möglichen Alternativen entsteht (vgl. Abbildung 3).¹⁹ Neben dieser indirekten Wirkung kann der Marketing-Mix für ein Produkt auch direkt auf den Kauf eines anderen Produktes wirken. So kann eine Kommunikationsmaßnahme für Produkt A auch Einfluss auf die Wahrnehmung von Produkt B nehmen, da beide Produkte in einer bestimmten Beziehung zueinander stehen.²⁰ Andererseits ist es ebenso denkbar, dass auch der Misserfolg eines Produktes oder die Unzufriedenheit eines Kunden mit einem Produkt negativ auf das Anbietersortiment ausstrahlen kann. Darüber hinaus können die Marketingaktivitäten des Wettbewerbs auf die Marke eines betrachteten Unternehmens sowohl positiv als auch negativ wirken.²¹ Spillover-Effekte lassen sich aber auch zwischen den einzelnen kommunikationspolitischen Maßnahmen feststellen. Denn in den meisten Fällen ist es kaum möglich, einzelne, isolierte Kommunikationsmaßnahmen zu verwenden, sodass es zwischen den verschiedenen Instrumenten im Rahmen des Kommunikationsmix zu Effekten kommt.²²

Des Weiteren lassen sich Spillover-Effekte im Rahmen von Markentransfers finden, in deren Mittelpunkt die Übertragung der Bekanntheit und der positiven Einstellungen (Images) einer

¹⁶ Vgl. Pepels 2001, S. 277 ff.

¹⁷ Vgl. Becker 2009, S. 788; Pepels 2001, S. 280.

¹⁸ Vgl. Siems 2009, S. 337; Paprotka 1996, S. 82.

¹⁹ Vgl. Helm 2009, S. 74.

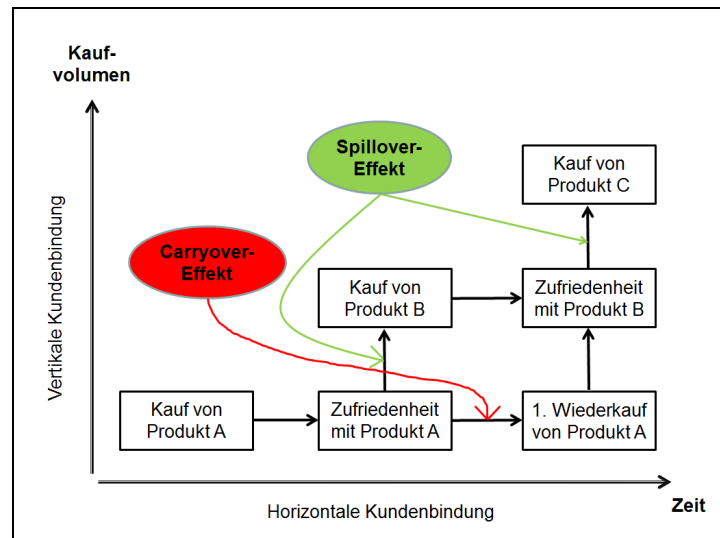
²⁰ Vgl. Helm 2009, S. 433; Becker 2009, S. 787 f.; Pepels 2001, S. 280; Völckner 2003, S. 6.

²¹ Vgl. Vardanyan/Tremblay 2006, S. 319 f.; Norman et al. 2008, S. 719.

²² Vgl. Bruhn 2010, S. 581.

bereits vorhandenen Marke auf ein neues Produkt steht. Auf diese Weise kann das bereits in der Vergangenheit erworbene Wissen eines Kunden hinsichtlich einer Marke bzw. Stammprodukts auf ein neues Produkt transferiert werden, sodass letzteres eine gewisse Präferenz erfährt. Als Spillover-Effekt ist diese positive Wirkung des Imagetransfers zu deuten.²³

Abbildung 3: Ausstrahlungseffekte im Rahmen der Kundenbindung



Quelle: Töpfer 2008 b, S. 377

Beim *Carryover-Effekt* handelt es sich dagegen um einen **zeitlichen Ausstrahlungseffekt**, wobei Pepels (2001) darin „eine Beeinflussung zukünftiger Reaktionen durch aktuelle Erfahrungen bzw. aktueller Reaktionen durch vergangene Erfahrungen“²⁴ versteht. Der Terminus wird häufig bei kommunikations- und preispolitischen Maßnahmen zur Erklärung der Werbewirkung bzw. von Preisaktionen und -strategien verwendet, wobei solche Maßnahmen sehr häufig Investitionscharakter haben und deren Wirkung demzufolge über eine lange Zeit anhalten kann. Dies bedeutet, dass die Wirkung eines Werbemittels oder einer Preisaktion nicht nur in einem bestimmten Zeitpunkt (t) ihren Effekt entfaltet, sondern auch auf einen anderen (späteren) Zeitpunkt (t+1) oder Zeitraum ausstrahlt. Carryover-Effekte kennzeichnen demnach bei einer solchen dynamischen Betrachtung des Marketing-Mix alle vom Absatz in einer Periode *t* ausgehenden Wirkungen auf den Absatz in der (oder den) Folgeperiode(n) *t+n*.²⁵

In der Literatur wird teilweise noch zwischen intra- und interpersonellen Carryover-Effekten unterschieden. Bei ersteren bewirkt eine Marketingmaßnahme in Zeitpunkt *t* bei ein und der-

²³ Vgl. Völckner 2003, S. 5; Grime et al. 2002, S. 1415; Martínez et al. 2009, S. 305; Caspar/Burmann 2005, S. 248 ff. Eine genauere Betrachtung des Spillover-Effektes bei Markentransfers erfolgt in Kapitel 4.1.2.

²⁴ Pepels 2001, S. 280.

²⁵ Vgl. Helm 2009, S. 433; Becker 2009, S. 787 f; Meffert et al. 2012, S. 497, 615; Siems 2009, S. 171 f.

selben Person eine Beeinflussung auf deren Kaufverhalten in einem zukünftigen Zeitpunkt $t+1$. Hier sind die Wiederkäufe aufgrund von Zufriedenheit und Markentreue anzusiedeln (vgl. Abbildung 3). Dagegen strahlen bei interpersonellen Carryover-Effekten die Maßnahmen in t von einer Person auf das Kaufverhalten einer anderen Person in einem zukünftigen Zeitpunkt $t+1$ aus. Als Beispiele hierfür sind vorstellbar: die Weiterempfehlung eines Anbieters durch einen an andere potentielle Kunden oder die Nachahmung des Kaufverhaltens anderer Kunden. An dieser Stelle lässt sich auf die Person des Meinungsführers verweisen.²⁶

2.1.3 Irradiation und Halo-Effekt

Die *Irradiation* beschreibt einen Effekt, der zwischen den verschiedenen Merkmalen innerhalb eines Produktes wirken kann. Dabei kommt es zu einer Verzerrung bei der Wahrnehmung von Informationen einer Eigenschaft durch die Wahrnehmung einer anderen Eigenschaft.²⁷ Nach Pepels (2001) wird bei der Irradiation „von einem Attribut, das man kennt oder beurteilen zu können glaubt, auf ein anderes geschlossen, das man nicht kennt“²⁸. Eines der bekanntesten Ausstrahlungseffekte dieser Art ist die *Preis-Qualitäts-Irradiation*, bei der aufgrund mangelnder Qualitätsinformationen eine Kaufentscheidung des Produktes anhand des subjektiv viel leichter wahrnehmbaren Preises erfolgt. Ein solches Verhalten ist zumeist dann zu beobachten, wenn Individuen infolge von Kompetenz-, Zeit- oder Kostengründen nicht in der Lage sind, eine ausreichende Qualitätsbeurteilung von vorwiegend technisch relativ komplizierten Produkten auszuüben. Die Qualität wird demnach anhand von leicht zugänglichen Indikatoren, bei denen die Person eine enge Beziehung zur objektiven Qualität vermutet – wie eben der Preis, ersatzweise beurteilt. Dahinter steht die kognitive Annahme, dass höhere Preise mit höherer Qualität verbunden sind – ebenso niedrige Preise mit niedriger Qualität.²⁹

Dabei nimmt der Preis eine Doppelrolle ein. Zum einen bewirkt ein hoher Preis ein quantitativ höheres Opfer (hohe Kosten), das der Kunde eingehen muss, welches wiederum negativ auf dessen wahrgenommenen Nettonutzen wirkt, was folglich dann seine Kaufwahrscheinlichkeit verringert. Andererseits wird durch den hohen Preis auf eine hohe Produktqualität geschlossen, sodass der wahrgenommene Nettonutzen und demzufolge auch die Kaufwahrscheinlichkeit aus der Sicht des Kunden steigen. Somit entsteht ein gegenläufiger Effekt des Preises auf

²⁶ Vgl. Siems 2009, S. 173 f.; Helm 2009, S. 85 ff, 429 ff.

²⁷ Vgl. Helm 2009, S. 51; Willrodt 2004, S. 29.

²⁸ Pepels 2001, S. 279.

²⁹ Vgl. Helm 2009, S. 347 f.; Homburg/Krohmer 2011, S. 685.

die Kaufwahrscheinlichkeit, dessen Nettosumme entscheidend ist.³⁰ Empirische Studien konnten zeigen, dass der Preis in vielen Produktgruppen in der Tat als Qualitätsindikator herangezogen wird, oftmals jedoch dieser Effekt niedriger ausfällt als der des Markennamens.³¹

Als eine weitere sehr bekannte Form der Irradiation ist der *Country-of-Origin-Effekt* zu nennen, bei dem das „Herkunftsland“ auf andere Merkmale im Rahmen der Kaufentscheidung beeinflussend wirkt. So sind beispielsweise Autos aus Deutschland, Rotwein aus Frankreich oder Schuhe aus Italien mit einem positiven Image behaftet, das dazu führen kann, dass eine stärkere Präferenz für heimische Produkte zu beobachten ist (sog. *Domestic-Country-Bias*).³²

Mit dem *Halo-Effekt* wird ein Phänomen beschrieben, bei dem der Gesamteindruck oder ein stark ausgeprägtes Merkmal auf die Wahrnehmung anderer Attribute eines Objektes wirkt. Mit anderen Worten: die Beurteilung einzelner Produktmerkmale erfolgt aufgrund eines bereits gebildeten Gesamturteils gegenüber dem Produkt. Besitzt zum Beispiel ein Nachfrager einen positiven Eindruck hinsichtlich der Sicherheit eines PKW der Marke Volvo, weil sich dieser in Crashtests mit hohen Werten bewährt hat, so kann dieser Gesamteindruck positiv auf weitere Attribute wie technische Ausstattung und Komfort ausstrahlen. Die „Überstrahlung“ durch ein herausragendes positiv oder negativ charakteristisches Merkmal bewirkt, dass auch andere Eigenschaften tendenziell positiver oder negativer bewertet werden.³³

Ein wesentlicher Aspekt der in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen ist, ist die Ausstrahlung des Attributs „Image“ auf die Wahrnehmung weiterer Merkmale eines Produktes.³⁴ Die Beeinflussungswirkung kann sogar über das betrachtete Objekt hinausgehen. So kann die Einstellung von einem Objekt auf diejenige zu einem anderen Objekt ausstrahlen. Zum Beispiel kann die Einstellung zu einem bayrischen Weizenbier von der Einstellung zu Bayern dominiert werden.³⁵ Oder das positive Image eines Unternehmens wird im Rahmen der Kundenperzeption auf die einzelnen angebotenen Produkte transferiert.³⁶

³⁰ Vgl. Homburg/Krohmer 2011, S. 685 f., in Anlehnung an Völckner 2008.

³¹ Vgl. Rao/Monroe 1989, Völckner/Hoffmann 2007, Zeithaml 1988, Dawar/Parker 1994.

³² Vgl. Helm/Hausrucking 1996, S. 267 - 276; Homburg/Krohmer 2011, S. 1042 f., Evanschitzky et al. 2008; Balabanis/Diamantopoulos 2004.

³³ Vgl. Trommsdorff/Teichert 2011, S. 237 f.; Homburg/Krohmer 2011, S. 96; Stauss 1999, 8; Pepels, 2001, S. 279.

³⁴ Vgl. Hüttner/Schwartin 2002, S. 44.

³⁵ Vgl. Hammann/Erichson 2000, S. 342.

³⁶ Vgl. Hüttner 1999, S. 44.

2.1.4 Synergie-Effekt

Die Bezeichnung *Synergie*³⁷ ist ein weit verbreiteter und viel verwendeter Terminus der wissenschaftlichen Forschung als auch der Praxis.³⁸ Gemeinhin wird dieser Oberbegriff zur Beschreibung eines Effektes benutzt, bei dem durch die Kombination von zwei oder mehreren Faktoren eine andere (Gesamt-)Wirkung festzustellen ist, als die Summe der voneinander unabhängigen Einzelwirkungen.³⁹ Dieser *Synergieeffekt* wird sehr häufig mit einer kurzen Definition dargestellt „ $2 + 2 = 5$ “, deren Bekanntheit auf Ansoff (1965) zurückgeführt wird.⁴⁰

Diese Formel scheint jedoch etwas irreführend zu sein, da sie den Inhalt des Synergiebegriffs nicht ganz erfasst. Als Voraussetzung für das Entstehen von Synergien ist das Zusammentreffen bestimmter Faktoren anzusehen, wobei deren Kombination nicht in einem additiven Sinne verstanden wird, sondern eine Wirkungseinheit angestrebt wird, die eine optimale Verbindung – im Vergleich zu einer „und“-Verbindung – darstellt. Mit anderen Worten: die Verknüpfung von Funktionen oder Bereichen von Unternehmen geht über die schlichte Addition hinaus. Somit ist von einfachen mathematischen Gesetzen abzusehen.⁴¹

Verallgemeinernd lässt sich festhalten, dass es sich bei den möglichen, zu kombinierenden Komponenten jeweils um strategisch eigenständige unternehmerische Entscheidungseinheiten handelt, die meist als organisatorische Einheiten identifiziert werden können. Somit lassen sich in der Synergieliteratur neben dem Zusammenwirken von Unternehmen noch weitere Sachverhalte finden: das Zusammenwirken von Strategischen Geschäftseinheiten, von Strategischen Geschäftsfeldern oder von Produkt-Markt-Kombinationen.⁴²

Häufig wird der Synergiebegriff allerdings in Verbindung mit Unternehmenszusammenschlüssen (Merger & Acquisition) gebracht. Dabei soll im Vorfeld geprüft werden, welche Strategie (Akquisition vs. Übernahme) den höchsten Mehrwert schaffen kann. Wenn mit $V(x)$ und $V(y)$ jeweils der Marktwert für die zwei getrennten Unternehmen x und y bezeichnet werden kann, und $V(x+y)$ den Marktwert des fusionierten Unternehmens angibt, dann liegt ein positiver Synergieeffekt vor, wenn folgendes gilt: $V(x+y) > V(x) + V(y)$.

³⁷ Das Wort „Synergie“ hat seinen Ursprung in der griechischen Sprache und kann mit „Zusammenwirken“ bzw. auch „Zusammenarbeiten“ übersetzt werden (vgl. Ehrensberger 1993, S. 14 f.).

³⁸ Darüber hinaus wird der Terminus auch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen wie z.B. der Chemie, Theologie oder Physiologie verwendet (vgl. Ehrensberger 1993, S. 15).

³⁹ Vgl. Ebert 1998, S. 18; Ehrensberger 1993, S. 15.

⁴⁰ Vgl. Ansoff 1965, S. 75.

⁴¹ Vgl. Ebert 1998, S. 19; Ehrensberger 1993, S. 15.

⁴² Vgl. Ehrensberger 1993, S. 21 f.

Aber nicht nur bei Fusionen sondern auch im Rahmen der Diversifikationsstrategie eines Unternehmens wird die Realisierung solcher Effekte in den Fokus gerückt und auch sehr häufig als Motiv dieser Strategie genannt.⁴³ Diversifikationen – unabhängig davon, ob sie auf internen oder externen Wege realisiert werden – bedeuten immer die Einbindung eines neuen Geschäftsbereiches in die existierende Struktur. Demnach besteht ein Synergiepotential, wenn zwischen den eigentlich getrennten, alten und neuen Teilbereichen Verflechtungen bestehen, die einen positiven Effekt bewirken. Solche Verflechtungen können im Absatz-⁴⁴, im Produktions-⁴⁵, im Beschaffungs-⁴⁶, im F&E-⁴⁷ aber auch im Managementbereich⁴⁸ erwachsen.⁴⁹

Vor allem die Managementsynergie wird in der jüngeren Zeit als ausschlaggebender Erfolgsfaktor von Diversifikationen angesehen. Staehle et al. (1999) gehen sogar so weit zu behaupten, dass Synergien bei Diversifikationen „nur im Managementbereich zu erzielen sind“.⁵⁰ Dies lässt sich darauf zurückführen, dass mit der Übertragbarkeit bestehender Managementkonzepte und -systeme von einem oder mehrerer bestehender Geschäftsbereiche auf einen neuen Geschäftsbereich ein gewisses Erfolgsversprechen zugetragen wird. Dies ist vor allem dann wahrscheinlich, wenn beide Tätigkeitsfelder gleichartige Innovationszyklen und Marktbedingungen aufweisen, sodass es zur Anwendung ähnlicher Strategien kommen kann.⁵¹

Abgesehen von den immateriellen Wirkungen im Managementbereich entstehen Synergien im Zusammenhang mit Diversifikationen nach dem Verständnis von Lubatkin (1983), “... when two operating units can be run more efficiently (i.e., with lower costs) and/or more effectively (i.e., with a more appropriate allocation of scarce resources, given environmental constraints) together than apart”⁵². Somit steht an dieser Stelle die ökonomische Wirkung des Zusammentreffens von Unternehmenseinheiten im Fokus, die sich sehr gut in der Kennziffer *return on investment*, welche den Ertrag des investierten Kapitals begründet, darstellen lässt.

⁴³ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 447; Hungenberg 2004, S. 462; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 237.

⁴⁴ durch Nutzung gemeinsamer Vertriebswege, eines gemeinsamen Markennamens und Kommunikationsauftritts, Ansprache gemeinsamer Kunden

⁴⁵ durch gemeinsame Produktionsplanung und -steuerung; effizientere Ausnutzung der Produktionskapazitäten; Realisierung von Kosteneinsparungen durch Betriebsgrößenausweitung (economies of scale) oder Verbundproduktion (economies of scope)

⁴⁶ durch gemeinsame Beschaffungsstrategie (höhere Bezugsmengen, größere Verhandlungsmacht, neue Beschaffungsmärkte)

⁴⁷ durch Zusammenlegung von F&E-Kapazitäten und der gemeinsamen Nutzung entwickelter Technologien; z.B. branchenübergreifender Einsatz der Nanotechnologie (=Querschnittstechnologie)

⁴⁸ durch die Übertragung von personenspezifischen Know-how auf den neuen Geschäftsbereich

⁴⁹ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 447 f.; Hungenberg 2004, S. 462; Staehle et al. 1999, S. 657.

⁵⁰ Staehle et al. 1999, S. 657.

⁵¹ Vgl. Hungenberg 2004, S. 462.

⁵² Lubatkin 1983, S. 218.

Treten Verbindungen zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen auf, die ein Zusammentreffen bestimmter Faktorkombinationen bewirken, so scheint die Realisierung von Synergien möglich. Ein positiver Synergieeffekt könnte sich beispielsweise in Kosteneinsparungen, Erlössteigerungen und verminderten Investitionsaufwendungen oder deren Kombination im Vergleich zur rein arithmetischen Betrachtung der einzelnen Erfolgsgrößen ausdrücken.⁵³

Abgesehen davon, dass sich ein Synergieeffekt durch eine bestimmte Faktorkombination einstellt, ist dabei darauf zu achten, welches Vorzeichen, diesen begleitet. Ein solcher Effekt kann auch negativ sein, sodass das „ $2 + 2 = 5$ “ wiederum irreführend ist, da es einen positiven Effekt unterstellt. So können jedoch die Unternehmensteile zu andersartig z.B. bei zu stark diversifizierten Unternehmen sein, sodass sich keine oder aber eine negative Synergiewirkung einstellt. Darüber hinaus ist es vorstellbar, dass die geplante Synergierrealisierung aufgrund eines unzureichenden Integrationsmanagement scheitert und sogar ins Negative umschlägt. Negative Effekte können sich ebenfalls durch die Reaktion des Kunden auf den Unternehmenszusammenschluss ergeben. Ein Unternehmen wird aber immer auf die Realisierung von positiven Synergieeffekten abzielen.⁵⁴

Da sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung nach wie vor keine einheitliche Auffassung über den Inhalt des Synergiebegriffs herauskristallisiert hat, wird in nachfolgender Arbeit unter einem Synergieeffekt folgende Definition verstanden: Als **Synergieeffekt** wird die tatsächlich generierte, erfolgswirksame Wertveränderung verstanden, die aufgrund des Zusammenwirkens einer bestimmten Faktorkombination kosten- oder erlösbezogen realisiert werden konnte und welche sich dem Grunde nach in monetärer Form widerspiegeln lassen. Somit unterscheidet sich dieser Effekt von den anderen vier Ausstrahlungseffekten, die vielmehr den Kunden und dessen Kognition betreffen und dadurch in erster Linie keine ökonomischen Größen darstellen.

⁵³ Vgl. Ansoff 1965, S. 77 ff.; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 237

⁵⁴ Vgl. Ebert 1998, S. 20 f.

2.2 Divisionalisierung, Diversifikation und Industriegüter

2.2.1 Grundlegendes zu Geschäftsbereichen

2.2.1.1 Divisionalisierung als Organisationsprinzip

Die Organisationslehre unterscheidet in ihrer klassischen Form als Organisationsprinzipien einer Unternehmung die *Funktionale Organisation*, die *Matrix-Organisation* und die *Geschäftsbereichs-Organisation* (bzw. *divisionale Organisation*).⁵⁵

Bei der Funktionalen Organisation werden unterhalb der Unternehmensleitung gleichartige Funktionen angesiedelt, wobei sich die Auswahl der Funktionen am Leistungsprozess orientiert. Für ein Industrieunternehmen lassen sich zum Beispiel die Funktionen *Beschaffung*, *Produktion*, *Absatz*, *F&E*, *Finanzierung* und *Personalwesen* anführen. Dagegen könnten diese bei einem Versicherungsunternehmen *Kundenakquisition*, *Kundenbetreuung*, *Schadensregulierung* und *Verwaltung* lauten. Auf der dritten Hierarchieebene können die einzelnen Funktionen auf Objekte der jeweiligen organisatorischen Einheiten übertragen werden.⁵⁶

Vorteile bei diesem Organisationsprinzip entstehen durch die Spezialisierung (Erfahrungs- und Lerneffekte) innerhalb der Funktion und durch die eindeutige Zuständigkeit, weswegen die einzelnen Wertschöpfungsprozesse ungehindert ausgeübt werden. Als nachteilig gestaltet sich jedoch dieses Spezialistentum aufgrund mangelnder Weitsicht und fehlendem Verständnis für andere Funktionsbereiche („Ressortegoismus“). Diese unzureichende Gesamtsicht für die Unternehmung und den Markt führt in Verbindung mit dem Einliniensystem zu einer Überlastung der Geschäftsleitung, da von hier die zentrale Weisung der einzelnen Funktionen ausgeht. Denn nur diese kennt das Unternehmen als Ganzes, gibt die Ziele, Strategien und entsprechende Maßnahmen vor und lässt dadurch den Funktionsbereichen nur noch den Spielraum für operative Detailentscheidungen. Des Weiteren lassen sich mit Ausnahme des Absatzbereiches keine Erlöse den einzelnen Funktionsbereichen zuordnen, sodass die Leitung und Zielerreichung der Teilbereiche nur kostenbezogen ist („Cost-Center“). Das Streben nach Kostenminimierung eines Funktionsbereiches kann zu einer suboptimalen (Gesamt-)Lösung führen, da diese oftmals auf Kosten anderen Funktionsbereiche erzielt wird.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Bühner 2004, S. 133, 163; Bea/Göbel, 2010, S. 359 f.

⁵⁶ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 360 ff; Bühner 2004, S. 127.

⁵⁷ Vgl. Bea/Göbel 2010 S. 362 f; Bühner 2004, S. 128 f.

Die Funktionale Organisation wird häufig von kleinen und mittelständigen Unternehmen (KMU) präferiert, vor allem bei einem schmalen Produktionsprogramm, da hier die Spezialisierungsvorteile die Nachteile überkompensieren und eine zentrale Leitung möglich ist. Mit zunehmender Unternehmensgröße, Diversifikation und Auslandstätigkeit verschiebt sich jedoch diese Relation, sodass dieses Organisationsprinzip an seine Grenzen stoßen kann.⁵⁸

Die Matrix-Organisation unterscheidet sich hingegen von der Funktionalen Organisation durch ihren mehrdimensionalen Charakter,⁵⁹ wodurch das Einlinienprinzip der Weisungsbefugnisse aufgehoben wird. Im Schnittpunkt (Matrix-Zelle) dieser mindestens zwei Dimensionen stehen die ausführenden organisatorischen Einheiten, wobei in der Literatur und Praxis verschiedene Modelle der Matrixorganisation unterschieden werden. So bilden bei der so genannten *Verrichtungs-Objektmatrix* die Objekte (z.B. Kunden, Produkte, Regionen) und die Funktionsbereiche (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz, F&E) die beiden Dimensionen ab, deren Schnittpunkte die ausführenden Einheiten darstellen.⁶⁰

Mit einer solchen Matrix-Organisation wird eine gleichzeitige und annähernd gleichberechtigte Abstimmung nach (mindestens zwei) unterschiedlichen Aufgabendimensionen angestrebt. Wichtig ist, dass eine eindeutige Kompetenzzuordnung und Kompetenzabgrenzung zwischen den Matrix-Stellen vorliegt, da es durch die gleichberechtigte Koordination der Aufgaben zu Zielkonflikten kommen kann. Die Matrix-Zelle erhält somit seine Weisungen von den zwei sich kreuzenden Direktiven, welche häufig im Vorfeld durch Selbstabstimmung anhand von Fachkompetenz und Überzeugungskraft vorgenommen wurden. Die bewusst geschaffenen Konfliktsituationen werden durch kreative, kooperative Problemlösungen und Konsensbildung unabhängig von der Beteiligung der Unternehmensleitung überwunden, wodurch sich diese Organisation als vorteilhafter gegenüber der Funktionalen Organisation darstellt. Als nachteilig erweist sich die nicht immer eindeutige Zuordnung von Erfolg und Misserfolg, sowie mögliche Machtkämpfe zwischen den Dimensionen infolge der Gleichberechtigung der Matrix-Stellen. Des Weiteren ist die Matrix-Organisation oftmals vergleichsweise kostspieliger angesichts ihrer Komplexität und Beherbergung vieler Führungsstellen sowie einer Überbürokratisierung aufgrund des konfliktbedingten Absicherungsbedürfnisses ihrer Mitglieder.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 364; Bühner 2004, S. 130.

⁵⁹ Bleicher (1971, S. 97) verwendet für die mehrdimensionale Aufgabenkoordination den Begriff der „Tensororganisation“.

⁶⁰ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 378 ff.; Bühner 2004, S. 163.

⁶¹ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 380 ff.; Bühner 2004, S. 164.

Im Vergleich zur Funktionalen Organisation werden bei der Geschäftsbereichsorganisation⁶² auf der zweiten Ebene nicht gleichwertige Verrichtungen sondern gleichartige oder verwandte Objekte zu organisatorischen Einheiten konzentriert.⁶³ Als Objektgesichtspunkte können Produkte, Produktgruppen, Technologien, Großkunden oder Kundengruppen, Absatzregionen oder andere trennbare Märkte unterschieden und als **Geschäftsbereiche**, Divisionen oder Sparten bezeichnet werden. Diese zweite Hierarchieebene liegt direkt unter der Unternehmensleitung, sodass strategische Entscheidungen zentral übergreifend getroffen werden, bei gleichzeitiger Dezentralisierung von operativ-fachbezogenen Entscheidungen. Neben der Unternehmensleitung und den Geschäftsbereichen werden häufig noch zentrale Funktionsbereiche wie Finanzen, Personalwesen, Beschaffung und Unternehmensplanung als dritte Einheit dieser Organisationsform aufgegliedert. Weiterhin lassen sich auf der dritten Ebene die verschiedenen Funktionen wie z.B. F&E, Produktion und Absatz je Geschäftsbereich anführen.⁶⁴

Die in der Praxis häufig anzutreffenden Formen der Objektabgrenzung sind die nach den Produkten bzw. Produktgruppen und jene nach Regionen. Beide begrüßen die verstärkte Ausrichtung des Unternehmens an den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Marktsegmente, sodass durch die geschaffene Marktnähe in Verbindung mit einer gewissen Flexibilität den vorgegeben Unternehmenszielen noch besser entsprochen werden kann.⁶⁵ Hier lässt sich auch gut das Konzept des *Profit-Center* ansetzen. Nach der Auffassung von Bea/Göbel (2010) liegt ein Profit Center dann vor, „wenn für einen abgegrenzten Objektbereich eine Erfolgszurechnung vorgenommen wird.“⁶⁶ Dabei setzen die Autoren voraus, dass diesem Geschäftsbereich mindestens die Funktionen *Produktion* und *Absatz* zugewiesen sind.⁶⁷

Als vorteilhaft erweist sich diese Objektorientierung in gewisser Weise, da damit ein natürlicher Autonomiegrad geschaffen wird, welcher wiederum ein motivierendes und leistungssteigerndes Management in diesen Geschäftsbereichen erlaubt. Durch die bessere Marktnähe können Umweltveränderungen schneller wahrgenommen und darauf reagiert werden, sodass die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt. Die Verschiebung der Verantwortung auf das Management der mittleren Ebene führt zu einer gewissen Entlastung der Unternehmensleitung,

⁶² Die Geschäftsbereichsorganisation kann auch als Divisionale Organisation, Spartenorganisation oder als Objektorganisation bezeichnet werden (vgl. Bea/Göbel 2010, S. 364).

⁶³ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 365; Bühner 2004, S. 141.

⁶⁴ Vgl. Bühner 2004, S. 141; Bea/Göbel 2010, S. 365 f.

⁶⁵ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 365; Bühner 2004, S. 141 f.

⁶⁶ Bea/Göbel 2010, S. 367.

⁶⁷ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 367 f.

wodurch diese ihren Fokus auf gesamtunternehmerische, strategische Aufgaben richten kann. Die Nutzung einer Erfolgsrechnung dient als Kontrollmechanismus der unternehmerischen Zielerreichung.⁶⁸ Die angesprochene Autonomie fördert allerdings auch den sog. „Spartenegoismus“, welcher buchstäblich die reine Konzentration des Managements auf die eigene Sparte beschreibt und zum Konkurrieren um gemeinsam genutzte Ressourcen führen kann. Des Weiteren muss in Kauf genommen werden, dass in den einzelnen Geschäftsbereichen gewisse Funktionen parallel ausgeübt werden. Die angesprochenen Größen- und Spezialisierungsvorteile wie in der Funktionalen Organisation können dadurch nicht erlangt werden.⁶⁹

Am geeignetsten ist diese Organisationsform bei Großunternehmen und Konzernen, die ein stark diversifiziertes Sortiment aufweisen, da mit zunehmender Unternehmensgröße und Diversifikationsgrad die Ausübung der einzelnen Funktionen innerhalb abgrenzbarer Objekte als vorteilhafter im Vergleich zu der Funktionalen Organisation ist. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass je kleiner eine Unternehmung ist, desto ineffizienter würde sich die Aufrechterhaltung einer parallelen Ausübung der Funktionen innerhalb der Divisionen gestalten lassen.⁷⁰

2.2.1.2 Divisionalisierung im Strategiekontext

Nicht nur in organisatorischer Hinsicht werden einzelne Tätigkeitsfelder voneinander abgegrenzt, sondern auch bezogen auf strategische Gesichtspunkte. Hier lässt sich vor allem die Bildung von Geschäftsfeldern bzw. ihren über geordneten Geschäftseinheiten im Rahmen von Strategischem Management und Marketing anführen. Als Ausgangspunkt dieser Festlegung ist die Unternehmensstrategie anzusehen, die die Richtung und Entwicklung der Gesamtunternehmung konkretisiert, die zu erreichenden Ziele festlegt, die Ressourcenallokation vorgibt und somit den strategischen Handlungsrahmen für die einzelnen Tätigkeitsfelder absteckt.⁷¹

Unter einer (*strategischen*) *Geschäftseinheit* (SGE; engl. strategic business unit) wird ein organisatorisch abzugrenzender, teilweise autonomer Teil der Unternehmensaktivität verstanden, welcher häufig als Profit Center organisiert ist. Somit erfolgt in den meisten Unternehmen eine Unterteilung der Aktivitäten in einzelnen Bereichen im Sinne von unabhängig voneinander abzusetzenden Produktgruppen oder Technologien, die als Unternehmen im Unternehmen mit einer unterstellten Gewinnverantwortlichkeit zu verstehen sind. Erst mit der Bildung von *Strategischen Geschäftsfeldern* (SGF; engl. strategic business areas) werden die

⁶⁸ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 370 f.; Bühner 2004, S. 149.

⁶⁹ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 371.

⁷⁰ Vgl. Bea/Göbel 2010, S. 372; Bühner 2004, S. 148.

⁷¹ Vgl. Hofbauer et al. 2009a, S. 79.

konkreten, zu bearbeitenden Märkte nach bedürfnisorientierter, abnehmerorientierter, technologischer oder regionaler Hinsicht definiert, geplant und bearbeitet. Dabei kann eine SGE durchaus auch aus mehreren verwandten SGF zusammengesetzt sein, was wiederum von der Geschäftseinheitszielen und -strategien abhängig ist.⁷² Hierbei bedarf es einem ausgewogenem Verhältnis aus zu weiter und zu enger Geschäftsfeldabgrenzung, da im ersten Fall die Märkte aufgrund Ihrer Heterogenität nicht zielorientiert im Hinblick auf die relative Wettbewerbssituation bearbeitet werden können, und im zweiten Fall, beim Streben nach einer zu feinen Marktabgrenzung, die Administrationskosten infolge der zu kleinen Betriebsgröße und der Konkurrenz der SGF untereinander exponentiell steigen würden.⁷³

Infolgedessen werden unter *strategischen Geschäftsfeldern* Planungseinheiten im Rahmen der Portfolio-Analyse verstanden, wobei mit deren Ausformulierung das gesamtunternehmerische Tätigkeitsfeld in separate Aktionsbereiche (Produkt-Markt-Kombinationen) zerlegt wird, so dass sich deren Komplexität reduziert.⁷⁴ Grundlage für diese Ausformulierung bildet indes die jeweilige, gegenwärtige Geschäftsfeldstrategie, die definiert, wie der Wettbewerb hinsichtlich der sich bildenden Präferenz der Nachfrager im strategisch relevanten Markt bestritten werden soll und auf welcher Erfolgsbasis und auf welchen Kernkompetenzen dies beruht.⁷⁵

Für eine erfolgreiche Umsetzung der gewählten Strategie ist u.a. eine geeignete Organisationsstruktur maßgeblich. Welche Strategie mit welcher Struktur prädestiniert scheint, ist nach wie vor nicht eindeutig empirisch belegbar, jedoch lassen sich Tendenzen ableiten. Die bisherigen Ergebnisse beziehen sich auf die Studie von Chandler (1962) und deren Nachuntersuchungen, in denen vier unterschiedliche Strategien zu den klassischen Organisationsprinzipien gruppiert worden sind. Demnach verwenden die Unternehmen bei einer Einprodukt- wie auch bei der Hauptproduktstrategie in erster Linie eine funktionale Organisation, wohingegen bei verwandtschaftsgradabhängigen Diversifikationsstrategien vorwiegend die divisionale Organisation Anwendung findet. In Nachfolgestudien ließen sich die Zusammenhänge zwischen breiter Diversifikation und Divisionalisierung zwar nicht in jedem einzelnen Untersuchungspunkt bestätigen, jedoch konnte eine grobe Beziehung konstatiert werden.⁷⁶

⁷² Vgl. Helm, 2009, S. 189 f.; Bea/Haas 2005, S. 143 f.; Hofbauer et al. 2009a, S. 81 f.

⁷³ Vgl. Helm 2009, S. 190; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 190.

⁷⁴ Vgl. Bea/Haas 2005, S. 140 f.; Hofbauer et al. 2009a, S. 81.

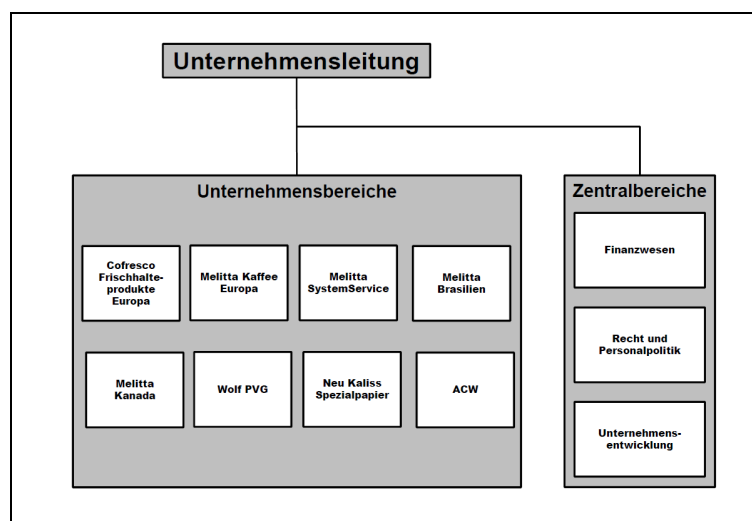
⁷⁵ Vgl. Schreyögg/Koch 2010, S. 72; Helm 2009, S. 190; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 189 f.; Hofbauer et al. 2009a, S. 79.

⁷⁶ Vgl. Schreyögg 2012, S. 102 f. in Verbindung mit Whittington 2002.

Trotz dieser empirischen Befunde lässt sich kein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von der Strategie in Richtung der Struktur ableiten, da hierzu noch weitere Faktoren von Bedeutung sind. Vielmehr bleibt die Frage auf, ob die Chandler-These „structure follows strategy“ nach wie vor Bestand hat, denn entgegengesetzte Studien konnten zeigen, dass die bereits bestehende Organisationsstruktur eines Unternehmens beeinflussend auf die strategischen Entscheidungsprozesse und damit auf die Strategiebildung wirkte.⁷⁷ Zusammenfassend besagt Schreyögg (2012), dass „die verfolgte Strategie in erheblichem Maße davon abhängt, wie das organisatorische Leben ausgeprägt ist, in dem sie entwickelt wurde. Mit anderen Worten, der strategische Prozess ist Teil des Systems und steht nicht über oder außerhalb des Systems, wie dies im idealisierenden Planungsmodell unterstellt wird.“⁷⁸

Bei heutigen Unternehmen lässt sich oftmals die strategische Ausrichtung bezogen auf ein Mehrproduktprogramm mit internationaler Absatzorientierung beobachten. Aus diesem Grund tritt die divisionale Organisation immer mehr in den Vordergrund, bei der oftmals der Geschäftsbereich dem SGF entspricht (vgl. Abbildung 4). Der Ursprung einer solchen strategischen Ausrichtung liegt nicht selten in der gewünschten Risikostreuung der gesamtunternehmerischen Tätigkeit und den damit verbundenen finanziellen Ressourcen, welche dazu führt, dass ein Unternehmen neben der Differenzierung in seinen Stammmärkten sich auch im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung der Nachfrager diversifiziert, sodass die Diversifikationsstrategie eines Unternehmens maßgeblich zu dessen Organisationsprinzip beiträgt.

Abbildung 4: Organisation der Melitta Gruppe im Jahr 2011



Quelle: Melitta (2012)

⁷⁷ Vgl. Schreyögg 2012, S. 106 f.

⁷⁸ Schreyögg 2012, S. 113.

2.2.2 Grundlegendes zur Diversifikation

2.2.2.1 Begriffsdefinition

Bei der Betrachtung moderner Märkte ist feststellbar, dass die Unternehmen in den meisten Fällen in mehreren, verschiedenen Geschäftsfeldern tätig sind. Grundlage hierfür ist die häufig angewandte Diversifikationsstrategie. Unter **Diversifikation** wird die Bearbeitung eines neuen Geschäftsfeldes (Produkt-Markt-Kombination) verstanden, welches von dem betrachteten Unternehmen bislang noch nicht erschlossen war, wobei nicht unmittelbar an einem bestehenden Produkt angesetzt sondern ein „neues Produkt in einem neuen Markt“ platziert wird.⁷⁹ Helm (2009) bezeichnet dies als „echte Diversifikation“ und führt somit eine Abgrenzung von der „Diversifikation im engeren Sinne“ herbei, bei der den Kunden auf dem bisherigen Markt ein neues Nutzenbündel (neue Problemlösung) zur Bedürfnisbefriedigung angeboten wird. Weiterhin ist die Diversifikation abzugrenzen von der Strategie der Produktbeibehaltung und der Produktmodifikation innerhalb eines bereits bestehenden Geschäftsfeldes.⁸⁰

Welge/Al-Laham (2001) bringen es auf den Punkt, indem sie die Diversifikation definieren, als „eine Wachstumsstrategie der planmäßigen Ausdehnung der bisherigen Schwerpunkttätigkeit einer Unternehmung auf vor- und nachgelagerte, angrenzende oder völlig neue Märkte und Leistungsbereiche“.⁸¹ Staehle et al. (1999) bezeichnen es sogar als „anspruchsvollste Wachstumsstrategie ... da die Unternehmung sich hier am weitesten von ihr vertrauten Produkt/Markt-Kombinationen entfernt“.⁸² So waren 1992 von den 500 größten U.S.-amerikanischen Unternehmen ca. 90% diversifiziert, da sie in mindestens zwei separaten Branchen (Geschäftsfeldern) geschäftstätig waren.⁸³

2.2.2.2 Motivation und Arten der Diversifikation

Eines der am häufigsten in der Literatur und Praxis erwähnten Motive der Diversifikationsstrategie ist das Streben nach Unternehmenswachstum. An dieser Stelle wird oftmals der Shareholder-Value-Ansatz ins Spiel gebracht. Dieser bezieht sich auf die Betrachtung des derzeitigen und zukünftigen Unternehmenswertes aus Sicht aktueller und potentieller Anteilseigner. Ziel der Unternehmung muss es sein, die Renditevorstellungen dieser Anteilseigner mindestens zu erwirtschaften, um diese langfristig mit deren Eigenkapital an das Unterneh-

⁷⁹ Vgl. Büschken/Von Thaden 2007, S. 610; Helm 2009, S. 308; Schreyögg/Koch 2010, S. 112.

⁸⁰ Vgl. Helm 2009, S. 308; Staehle et al. 1999, S. 654 f.; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 236 f.

⁸¹ Welge/Al-Laham 2001, S. 442 (Hervorhebungen des Autors wurden nicht übernommen).

⁸² Staehle et al. 1999, S. 655.

⁸³ Vgl. Collis/Montgomery 1997, S. 84.

men zu binden. Demnach „liegt Diversifikation im Interesse der Aktionäre, wenn sie zu einer Mehrung des Aktionärsvermögens beiträgt“.⁸⁴ Das lässt sich entweder nur durch stetiges Wachstum bisheriger Geschäftsfelder realisieren oder durch die Bearbeitung attraktiver Wachstumsmärkte. Letzteres hat den Scharme, dass das Unternehmen nicht mehr so stark von der Entwicklung seines angestammten Marktes abhängt und somit zur Reduzierung des gesamtunternehmerischen Risikos führt. Die Verteilung des Gesamtrisikos bei einem diversifizierten Unternehmen kann im Vergleich zu einem Einproduktunternehmen so weit erfolgen, dass die Risiken der einzelnen Produkte bzw. Geschäftsfelder negativ miteinander korrelieren, sodass das Gesamtrisiko sogar verringert – quasi „wegdiversifiziert“ – werden kann. Als Grundlage hierzu dient die ursprünglich für Wertpapiere entwickelte Portfeuilletheorie.⁸⁵

Denn im angestammten Markt kann ein Abfall der Wachstumskurve durch Stagnation oder Rückgang der Gesamtnachfrage oder eine instabile Bedarfslage durch saisonale, zyklische Schwankungen vorliegen. Darüber hinaus kann ein technisch und finanziell zu mächtiger Wettbewerb einen Einfluss auf die Wachstumschancen des betrachteten Unternehmens haben. Auch ist die zu starke Abhängigkeit von einem Lieferanten denkbar. All diesen Entwicklungen des angestammten Marktes lässt sich möglicherweise durch eine Diversifikation entgegenwirken. Des Weiteren kann diese genutzt werden, um überschüssige finanzielle Mittel renditebringend einzusetzen (interner Kapitalmarkt). Zudem lässt sich durch diese Strategie der Wunsch nach Expansion und somit das Streben nach Größe und Macht fördern. Aber eines der wichtigsten Motive, die vor allem immer wieder als Argument in der Presse und den Jahresberichten von Unternehmen zu finden ist, ist die Nutzung von Synergieeffekten.⁸⁶

Mit der Nutzung von Synergieeffekten ist vor allem die Realisierung von „*Economies of Scope*“ und „*Economies of Scale*“ gemeint, und zielt auf die Erzielung von Synergien im Management, in der Organisation, im Beschaffungs-, Produktions-, F&E-, Finanz- oder Absatzbereich. In der Studie von Mahajan/Wind (1988) lässt sich zwar insgesamt ein positiver Zusammenhang zwischen Synergie und Ertragssteigerung feststellen, jedoch ist dabei zu beachten, dass die Erreichung solcher Vorteile immer von der Diversifikationsart, der Branche und der jeweiligen Synergie abhängt.⁸⁷

⁸⁴ Bühner 1990, S. 75.

⁸⁵ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 440; Büschken/Van Thaden 2007, S. 610 ff.; Schreyögg/Koch 2010, S. 113; Brockhoff 1999, S. 74.

⁸⁶ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 440; Schreyögg/Koch 2010, S. 113.

⁸⁷ Vgl. Büschken/Von Thaden 2007, S. 612 f; Mahajan/Wind 1988, S. 64 f.

Zur Abgrenzung der verschiedenen Arten an Diversifikationen hat sich zum größten Teil folgende Klassifikation durchgesetzt. Demnach wird nach der Stellung im Wertschöpfungsprozess und nach dem Verwandtschaftsgrad zum bisherigen Geschäft unterschieden. Dabei beschreibt ersteres die Wertschöpfungsstufe, in der das neue Geschäftsfeld – bezogen auf das bisherige Geschäft – angesiedelt ist. Diversifikationen können auf gleicher Wertschöpfungsstufe ablaufen. Hier wird von „*horizontaler Diversifikation*“ gesprochen. Demgegenüber steht die „*vertikale Diversifikation*“, die den Beginn einer neuen Tätigkeit auf einer vor- („*Rückwärtsdiversifikation*“) oder einer nachgelagerten („*Vorwärtsdiversifikation*“) Wertschöpfungsstufe charakterisiert.⁸⁸ Welge/Al-Laham (2001) beziehen sich auf die anglo-amerikanische Literatur und sprechen sogar von horizontaler und vertikaler *Integration*.⁸⁹

Die Abgrenzung nach dem Verwandtschaftsgrad bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen altem und neuem Geschäftsfeld, wobei verschiedene Anknüpfungspunkte vorstellbar sind. Zum einen können gemeinsame Fertigungs- oder Produkttechnologien genutzt werden. Andererseits können gleiche Kundengruppen und gleiche Vertriebskanäle angesprochen werden. Je „verwandter“ diese Geschäftsfelder sind, desto wahrscheinlicher ist auch die Realisierung von Synergieeffekten. Infolgedessen wird entsprechend dem Verwandtschaftsgrad zwischen einer „*verwandten Diversifikation*“ und einer „*ungebundenen Diversifikation*“ unterschieden. Für letztere Form lassen sich in der Literatur auch die Begriffe „*konglomerate*“ oder „*laterale Diversifikation*“ finden. Demnach beschreibt eine laterale Diversifikation den Vorstoß in einen neuen Markt, der tatsächlich in keinem oder nur in geringem Zusammenhang zu den bisher bearbeiteten Märkten des betrachteten Unternehmens steht. Zur Vereinfachung wird in der deutschsprachigen Literatur häufig nur zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation unterschieden.⁹⁰

Bei einer horizontalen Diversifikation kann das Beispiel einer Brauerei angeführt werden, die ihr bisheriges Produktprogramm (verschiedene Biermarken) um Erfrischungsgetränke erweitert und trotz der neuen Geschäftstätigkeit im angestammten Biermarkt verbleibt. Aufgrund dieser verwandten Diversifikation ist die Nutzung von Synergieeffekten v.a. in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz sehr gut denkbar, was zu einer Stabilisierung der Marktposition in der Branche führen kann. Auch bei der vertikalen Diversifikation wird die ange-

⁸⁸ Vgl. Schreyögg/Koch 2010, S. 113 f.; Büschken/Van Thaden 2007, S. 610; Helm 2009, S. 308.

⁸⁹ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 440.

⁹⁰ Vgl. Schreyögg/Koch 2010, S. 113; Helm 2009, S. 308; Brockhoff 1999, S. 72; Welge/Al-Laham 2001, S. 441; Büschken/Von Thaden 2007, S. 610.

stammte Branche weiterhin bearbeitet bzw. sogar noch weiter durchdrungen, sodass die produktionsorientierte Stabilität und absatzorientierte Marktposition der Unternehmung langfristig gesichert werden können. Die Rückwärtsdiversifikation, bei der vor allem beschaffungsbedingte und produktionstechnische Gesichtspunkte eine übergeordnete Rolle spielen, versetzt das Unternehmen in die Lage, die Abhängigkeit von Vorlieferanten zu reduzieren oder sogar zu minimieren und kann überdies die Lieferabhängigkeit des Wettbewerbs beeinflussen. Ein Stahlunternehmen, das durch die Integration von Kohle- und Erzgruben den eigenen Produktionsablauf und damit Absatzerfolg im Stammgeschäft sichert, kann eine gewisse Rohstoffverknappung – aus der Sicht der Wettbewerber – am Markt herbeiführen.⁹¹

Bei der Vorwärtsdiversifikation spielt der Zugang zu besonderen Vertriebskanälen eine wichtige Rolle, sodass das Unternehmen die Kunden seiner Kunden bedient und infolgedessen ein besseres Verständnis für den Gesamtmarkt und damit eine zielorientierte Reagibilität erlangt. Letztendlich wird auch hier das Ziel verfolgt, den Bekanntheitsgrad und die Marktposition des Unternehmens in der Branche zu stärken. Allerdings birgt eine zu hohe vertikale Integration die Gefahr strategischer Austrittsbarrieren bei zu gravierenden Marktveränderungen.⁹²

Im Rahmen der lateralen Diversifikation ist in der Regel keine Beziehung mehr zwischen den alten und neuen Geschäftsfeldern vorhanden. Während bei den beiden erstgenannten Strategien die Erzielung von Synergieeffekten eine bedeutende Rolle spielte, treten diese bei letzterer Strategie zugunsten von finanzwirtschaftlichen und risikopolitischen Zielen in den Hintergrund. Das Risiko kommt insbesondere durch die Unkenntnis des neu zu bearbeitenden Marktes und der damit verbundenen geringen Erfahrung zum Tragen. Trotzdem werden in den Märkten von meist aufstrebenden Ländern Chancen gesehen, die geplante Wachstumsstrategie umzusetzen und die finanzwirtschaftlichen Ziele des Gesamtunternehmens zu erreichen.⁹³

Die bisher genannten Klassifikationen beschreiben den strategischen Prozess der Diversifikation, meinen somit die Ausweitung der Unternehmenstätigkeiten, und drücken damit ein dynamisches Begriffsverständnis aus. Als Diversifikation kann jedoch auch der aus dem Prozess resultierende, statische Zustand (Zeitpunktbetrachtung) verstanden werden, der auch Diversifikationsgrad oder Diversität genannt wird. Unabhängig davon, welche Strategie ein Unternehmen wählt und in welcher Form (Akquisition, Kooperation oder Eigenaufbau) sie diese

⁹¹ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 441 f.; Brockhoff 1999, S. 72 f.

⁹² Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 442; Brockhoff 1999, S. 73.

⁹³ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 442; Schreyögg/Koch 2010, S. 113; Staehle et al. 1999, S. 656.

realisiert, zielt die Unternehmung immer darauf ab, damit bestimmte Erfolgsfaktoren zu erreichen. Dabei stellt sich die Frage, welche Arten an Erfolgsgrößen (ökonomische vs. vorökonomische) dazu verwendet werden.

2.2.2.3 Strategieerfolg – Erkenntnisse aus Forschung und Praxis

Ein sehr bekanntesten Beispiel für die Diversifikationsstrategien ist die Unternehmung *Mannesmann*⁹⁴, welche die Brüder Mannesmann 1890 gründeten, um mit ihrem Pilgerschritt-Walzverfahren nahtlose Stahlrohre herzustellen und weltweit abzusetzen. Aufgrund der hohen Zulieferabhängigkeit begann das Unternehmen sich bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts vertikal rückwärts zu diversifizieren, indem es Guss- und Stahlwalzwerke, Kohlezechen, Erzgruben und Kalksteinbrüche akquirierte. Parallel dazu wurde in den kommenden Jahren auch Vorwärts- und Horizontaldiversifikationen in verschiedenen Bereichen verfolgt. Somit konnte Mannesmann zum 100-jährigen Firmenjubiläum als breit diversifizierter Technologiekonzern schließlich die Geschäftsbereiche Stahlrohr, Maschinen- und Anlagenbau, Antriebs- und Steuerungstechnik, Elektrotechnik und Elektronik sowie den Fahrzeugbau vorweisen.⁹⁵

Höhepunkt dieser Strategie war jedoch der Einstieg in den Geschäftsbereich „Telekommunikation“ im Jahr 1990, welcher den Aufbau und den Betrieb des ersten privaten Mobilfunknetzes D2 in Deutschland vorsah. Diese laterale Diversifikation war völlig losgelöst vom bisherigen Stammgeschäft und trug dennoch maßgeblich zum gewünschten Unternehmenserfolg bei.⁹⁶ Mannesmann wurde in kurzer Zeit zum führenden europäischen Mobilfunkanbieter mit der Folge, dass im Jahr 1999 die traditionellen Geschäftsbereiche in die Mannesmann Atecs AG ausgegliedert und die Mannesmann AG auf den Geschäftsbereich *Mobilfunk* reduziert worden ist, um im Jahr 2000 von der Vodafone Group aufgekauft zu werden.⁹⁷ Das Beispiel zeigt, dass eine solche Strategie zum finanziellen Unternehmenserfolg beitragen kann.

Die Erfolgsmessung wird in der Forschung in der Regel anhand finanzwirtschaftlicher Kennzahlen wie Eigen- und Gesamtkapitalrendite, Return on Assets (RoA), Return on Equity (Ro-

⁹⁴ Als weitere Beispiele lassen sich die ehemalige Preussag AG oder aber General Electric benennen (vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 439).

⁹⁵ Vgl. Trommsdorff/Steinhoff 2007, S. 117 f.; <http://geschichte.salzgitter-ag.de>.

⁹⁶ Zwischen 1992 und 1997 stieg der Umsatz um den Faktor 40 (138 Mio. DM → 5,6 Mrd. DM) und die Zahl der Kunden um den Faktor 35 (100.000 → 3,5 Mio. Kunden) an (vgl. <http://www.dafu.de/redirect/redirect-mmo.html>). Bereits im Jahr 1994 wurden erste Gewinne erzielt und im Jahr 1995 wurde der Marktwert der Mannesmann Mobilfunk GmbH auf 10,6 Mrd. DM geschätzt (vgl. http://www.welt.de/print-welt/article662313/Mannesmann_Mobilfunk_ist_10_Milliarden_wert.html).

⁹⁷ Vgl. Trommsdorff/Steinhoff 2007, S. 117 f.; <http://geschichte.salzgitter-ag.de>.

E) oder Net Profit ausgedrückt.⁹⁸ Dabei wird der Erfolg zumeist im Zusammenhang mit dem Diversifikationsausmaß bzw. -grad erhoben, bei dem zwei grundsätzliche Messkonzepte unterschieden werden können: quantitativ-kontinuierliche und diskret-kategoriale.⁹⁹

Als eine der ersten Untersuchungen kommt die Studie von Rumelt (1982) zu folgendem Ergebnis: „corporate profitability differed significantly across groups of firms following different ‘strategies’ of diversification. The highest levels of profitability were exhibited by those having a strategy of diversification primarily into those areas that drew on some common core skill or resource. The lowest levels were those of vertically integrated businesses and firms following strategies of diversification into unrelated businesses”¹⁰⁰. Nachfolgestudien und Replikationen, in denen ebenso die Ähnlichkeit der Geschäftsbereiche berücksichtigt wurde, kommen tendenziell auch zum Ergebnis, dass der Gesamterfolg des Unternehmens mit zunehmender Ähnlichkeit der Geschäftsfelder steigt.¹⁰¹ Demnach erweist sich als erfolgreichste Strategie die verwandte und hierbei die horizontale vor der vertikalen Diversifikation. Der lateralen Diversifikation wird dagegen nur die geringste Erfolgsquote zugesprochen. Diese Ergebnisse wurden jedoch wiederum von einigen Forschern verworfen oder stark revidiert.¹⁰²

Der Zusammenhang zwischen Diversifikationsstrategie und Unternehmenserfolg hat sich zu einem fast schon unübersichtlichen Forschungsstrang mit unzähligen Studien entwickelt, in denen wiederholt unterschiedliche Ergebnisse resultieren, sodass kein abschließender Konsens besteht. Somit ist die Betrachtung von Meta-Analysen wie die von Palich et al. (2000) sehr hilfreich, in der 55 empirische Studien mit 71 Datensätzen aus den Jahren 1971 bis 1999 integriert wurden. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass Diversifikationen mit einem hohen Verwandtschaftsgrad am profitabelsten sind. Im Vergleich dazu erweisen sich Unternehmen mit sehr geringer Diversifikationsneigung und diejenigen, die eine laterale Diversifikationsstrategie verfolgen als weniger profitabel. Im Umkehrschluss lässt sich sagen, dass – ausgehend vom Einproduktunternehmen – sich mit zunehmender, verwandter Diversifikation

⁹⁸ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 468; Tan et al. 2007, S. 330.

⁹⁹ Eine genauere Betrachtung erfolgt in Kapitel 4.2.1.

¹⁰⁰ Rumelt 1982, S. 359. Die Studie untersucht 273 US-amerikanische Unternehmen über den Zeitraum 1949 bis 1974 und ordnet diese den sieben Diversifikationskategorien zu.

¹⁰¹ Vgl. Kitching 1974; Varadarajan/Ramanujam 1987; Dubofsky/Varadarajan 1987.

¹⁰² Vgl. Bettis/Hall 1981; Christensen/Montgomery 1981; Montgomery 1985; Bettis/Mahajan 1985; Li/Greenwood 2004.

ein positiver Effekt einstellt, der ab einem bestimmten Diversifikationsgrad im Sinne von abnehmender verwandter Diversifikation in eine negative Richtung einschlägt.¹⁰³

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass den diskret-kategorialen im Vergleich zu den quantitativ-kontinuierlichen Ansätzen ein höheres Maß an Validität in der Literatur zugesprochen wird, da diese durch die Berücksichtigung der Verwandtschaft für das Management und den Strategieerfolg des Unternehmens eine größere Bedeutung haben als die reine Kennziffer über die Anzahl an Geschäftsfeldern. Allerdings hat die empirische Forschung aufzeigen können, dass bei der Anwendung des Berry-Index, des Entropie-Maßes, des Wrigley- und Rumelt-Maßes vergleichbare Ergebnisse gewonnen werden konnten, sodass von einem Zusammenhang dieser Messkonzepte ausgegangen werden kann. Neuere Ansätze der Forschung verwenden bei der Analyse idealtypischer Diversifikationsstrategien sogar beide Konzepte.¹⁰⁴

Weiterhin ist festzuhalten, dass zusätzliche Forschungsanstrengungen notwendig sind, da es nach wie vor keine eindeutigen Aussagen zu der erfolgreichsten Diversifikationsstrategie und deren instrumentellen Umsetzung gibt, da die Ergebnisse der bisherigen Forschung nur Tendenzen abbilden können. Hinzu kommt der Einfluss intervenierender Variablen wie realisierte Synergie, konjunkturelles Umfeld, Marktanteil, Branchenwachstum, welche zusätzliche Forschung bedürfen.¹⁰⁵ Des Weiteren stand bislang meist nur der Erfolg des gesamten Unternehmens oder des Neugeschäfts im Fokus der Betrachtung. Dadurch stellt sich die Frage, welchen direkten Einfluss diese Strategie insbesondere auf das bisherige Stammgeschäft nach der Implementierung eines neuen Geschäftsbereichs hat.

¹⁰³ Vgl. Palich et al. 2000, S. 164.

¹⁰⁴ Vgl. Hungenberg 2004, S. 458 f, in Anlehnung an: Bühner 1983, S. 1023 ff; Montgomery 1982, S. 299 ff; Hoskisson et al. 1993, S. 215 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S. 470.

2.2.3 Grundlegendes zu Industriegütern

2.2.3.1 Begriffsabgrenzungen

Als ein „Industriegut“ wird eine Leistung bezeichnet, die von Organisationen beschafft und die nicht an private Endverbraucher distribuiert wird. Im Gegensatz zu Konsumgütern werden Industriegüter insofern verwendet, dass sie in den Wertschöpfungsprozess der nachgelagerten Wirtschaftsstufe integriert werden, um weitere Leistungen zu erzeugen.¹⁰⁶ Als eine solche Organisation und damit als Nachfrager eines Industriegutes lassen sich sowohl privatwirtschaftliche Unternehmen und Verbände als auch öffentliche Institutionen subsumieren.¹⁰⁷

Insofern lässt sich das „Industriegütermarketing“¹⁰⁸ als die Vermarktung von Industriegütern definieren, wobei es sich mit dem Absatz industrieller Produkte in Transaktionsbeziehungen zwischen einem Unternehmen auf Anbieterseite und einer Organisation auf Nachfragerseite befasst. Dies trifft auch auf das „Business-to-Business-Marketing“ (B2B-Marketing) zu, da es neben der Vermarktung an den konsumtiven Groß- und Einzelhandel auch das Industriegütermarketing beinhaltet.¹⁰⁹ Es ist Vorsicht bei der Verwendung der Termini geboten, denn sofern von B2B-Märkten gesprochen wird, müssen nicht Industriegütermärkte gemeint sein.

Weiterhin darf der Begriff des Industriegütermarketing nicht zu eng gesehen werden, in dem Sinne, dass es sich nur um die Vermarktung materieller Sachleistungen handelt. Im Mittelpunkt der beschaffenden Organisation steht die Befriedigung eines umfassenden Problems, welches häufig nicht nur auf die reine technische Lösung begrenzt ist. Denn neben dem materiellen Produkt ist zusätzlich eine immaterielle Leistung wie zum Beispiel die Auftragsfinanzierung oder technische Schulung Teil dieser Problemlösung. In Anbetracht dessen nimmt die Dienstleistung auch im Rahmen des Industriegütermarketing eine wichtige Rolle ein. Hier hat sich der Begriff der „Industriellen Dienstleistung“ herausgeprägt. Dadurch lässt sich letzteres nur schwer vom „Dienstleistungsmarketing“, dessen Bestandteil die Vermarktung ausschließlich immaterieller Leistung ist, eindeutig trennen.¹¹⁰ Folglich ist das Industriegütermarketing

¹⁰⁶ Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 23 f.

¹⁰⁷ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 9; Hutt/Speth 2010, S. 4; Kleinaltenkamp 1994, S. 77; Marrian 1968, S. 11.

¹⁰⁸ Für den Begriff „Industriegütermarketing“ wird häufig noch „Investitionsgütermarketing“ oder „industrielles Marketing“ synonym verwendet.

¹⁰⁹ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 5 f; Kleinaltenkamp 1994, S. 77.

¹¹⁰ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 9; Lorenz-Meyer 2004, S. 32 ff.; Grill-Kiefer 2000, S. 51 ff., in Anlehnung an: Jügel/Zerr 1989, S. 163 f.; Homburg/Garbe 1999, S. 848; Simon 1993.

nur vom Konsumgütermarketing überschneidungsfrei zu unterscheiden, da letzteres lediglich zur Vermarktung von Produkten an den Endkonsumenten dient.¹¹¹

2.2.3.2 Besonderheiten von Industriegütermärkten

Bei der Untersuchung von Industriegütermärkten fällt auf, dass sie im Vergleich zu Konsumgütermärkten besondere Merkmale aufweisen können¹¹², die sich in drei Gruppen unterscheiden lassen, und deshalb einer differenzierten Betrachtung zugrunde gelegt werden sollten.

1. Markt- und Kundenstruktur

Eine Besonderheit liegt darin, dass es sich bei den Kunden um **organisationale Nachfrager** handelt. Während das Marketing gegenüber privaten Endverbrauchern in der Regel in einem anonymen Markt erfolgt, sind die Märkte der Industriegüter eher **transparent**, sodass der Marktpartner jeweils identifiziert ist, da die Anzahl der Marktteilnehmer tendenziell geringer ausfällt als auf Konsumgütermärkten. Zudem ist es möglich, dass eine **starke Käuferkonzentration** besteht, die dann auftritt, wenn ein Großteil der Produktion von wenigen Großkunden gekauft wird. Jedoch führt eine geringe Anbieteranzahl auch dazu, dass bei der Beschaffung internationale Anbieter berücksichtigt werden. Dies bedeutet wiederum, dass die Anbieter ebenso **internationale Märkte** zu bearbeiten haben, um mit (potentiellen) Kunden in Kontakt zu treten. Hinzu kommt, dass die Nachfrage nach den Produkten auf die **abgeleitete (derivative) Nachfrage** der nächsten Wirtschaftsstufe(n) zurückzuführen ist. Aus diesem Grund ist es für einen Anbieter wichtig, nicht nur die direkten Kunden und deren Bedürfnisse zu kennen, sondern auch die Kunden auf dem nachstehenden Markt zu beobachten.¹¹³

2. Komplexität des Kaufentscheidungsprozesses

Die Art der zu beschaffenden Leistung und deren Verwendung führen dazu, dass sich der Kaufentscheidungsprozess weitestgehend komplexer gestaltet. Während sich private Kaufentscheidungen entweder auf einzelne Sachgüter oder Dienstleistungen beziehen, umfassen diese auf industriellen Märkten in den meisten Fällen ein ganzes **Leistungsbündel**. Die Sachleistung ist oftmals ein (komplexes), **technisches Produkt**, das zur Befriedigung eines spezifischen Bedürfnisses angewendet werden kann und damit ein bestimmtes Know-how auch auf Seiten der Kunden erfordert. Die (industriellen) **Dienstleistungen** runden die angebotene

¹¹¹ Vgl. Grill-Kiefer 2000, S. 23 ff.; Hofbauer et al. 2009a, S. 192 f.; Backhaus/Voeth 2010, S. 6 Abbildung 4.

¹¹² Vgl. Plinke 1991, S. 173.

¹¹³ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 9 f.; Hofbauer et al. 2009b, S. 10 f.; Foscht/Swoboda 2009, S. 14 f.; Bruhn 2009, S. 34.

Leistung ab, indem sie direkt an der Sachleistung anknüpfen (z.B. Inbetriebnahme und Wartung einer Maschine), den Kunden integrieren (z.B. Beratung und Schulung der Kundenmitarbeiter) oder sich auf den ganzen Leistungserwerb beziehen (z.B. Auftragsfinanzierung).¹¹⁴

Diese Leistungsbündelung bewirkt „eine im Vergleich zum Konsumgüter-Bereich größere Variationsvielfalt“¹¹⁵, wodurch sich die Transaktionskomplexität wesentlich erhöht. Folglich entstehen häufig **individuelle Leistungen**, denen im Vorfeld kein pauschaler Preis gegenübersteht.¹¹⁶ Hinzu kommt, dass der monetäre Transaktionswert die Kaufsummen von Konsumgütern in der Regel bei weitem übersteigt. Aus diesem Grund werden transaktionsspezifische **Preisverhandlungen** mit den einzelnen industriellen Nachfragern geführt.¹¹⁷ Ein zentraler Unterschied besteht weiterhin darin, dass die Kaufentscheidungen weitestgehend als das Ergebnis eines meist multipersonalen und multiorganisationalen Entscheidungsprozesses¹¹⁸ angesehen werden können. **Multiorganisationalität** bedeutet, dass in den Beschaffungsprozess häufig mehrere Organisationen auf Seiten der Kunden einbezogen werden. Dies können neben weiteren Kunden, mit denen Beschaffungsk Kooperationen bestehen, auch andere Unternehmen (z.B. Banken oder Beratungsunternehmen) oder staatliche Einrichtungen sein.¹¹⁹

Multipersonalität deutet dagegen an, dass sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite formelle oder informelle Gremien gebildet werden, die aus verschiedenen Personen der jeweiligen Organisation bestehen. Die Personen verfolgen zwar ein gemeinsames Ziel, unterscheiden sich jedoch durch ihre Eigenschaften, ihr Verhalten, ihre Stellung und ihren Einfluss im Unternehmen.¹²⁰ Während ein solches Gremium auf Kundenseite als „**Buying Center**“ bezeichnet wird, hat sich auf Anbieterseite der Begriff „**Selling Center**“ geprägt.¹²¹ Beide Personengruppen stehen im engen Kontakt zueinander, wodurch das „Personal Selling“ einen ho-

¹¹⁴ Vgl. Hofbauer et al. 2009b, S. 10; Foscht/Swoboda 2009, S. 14 f.; Homburg/Rudolph 2001, S. 15 ff.; Bruhn 2009, S. 34.

¹¹⁵ Kleinaltenkamp 1994, S. 78.

¹¹⁶ Vgl. Plinke 1991, S. 173; Narayandas 2005, S. 131.

¹¹⁷ Webster/Wind 1972, S. 6. Hutt/Speh 2010, S. 363 ff.

¹¹⁸ Auf das Kaufverhalten organisationaler Nachfrager wird ausführlicher in Kapitel 3.3 eingegangen.

¹¹⁹ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 9, 40. Hofbauer et al. (2009a, S. 192) verstehen unter Multiorganisationalität dagegen, dass „mehrere Stellen im Unternehmen involviert sind“.

¹²⁰ Vgl. Hofbauer et al. 2009a, S. 124; Webster/Wind 1972, S. 6.

¹²¹ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 37; Backhaus 1992, S. 779. Statt „Buying Center“ wird auch „Decision Making Unit“ oder „Gruppe einkaufsentscheidender Fachleute“ verwendet (vgl. Backhaus 1992, S. 778).

hen Stellenwert im Industriegütermarketing erlangt. Letztendlich werden die Beschaffungsentscheidungen und die resultierenden Risiken durch das Buying Center verantwortet.¹²²

3. Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung

Eine weitere Besonderheit betrifft die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung zwischen den Marktpartnern. Während bei privaten Käufen oftmals isolierte Kaufakte erfolgen, stellt die einzelne Transaktion in Industriegütermärkten nur einen Teil eines **kontinuierlichen Prozesses** dar.¹²³ Mit diesem Prozess sind die wiederholten Kaufentscheidungen und Kaufhandlungen der beschaffenden Organisation gemeint, die jeweils in **verschiedenen Phasen** ablaufen. In der Literatur haben sich verschiedene Phasenkonzepte entwickelt, die jeweils den Ablauf der Beschaffungsentscheidung in den einzelnen Schritten versuchen darzustellen.¹²⁴

Da ein permanenter Anbieterwechsel schon aus rein ökonomischer Sicht nicht angemessen erscheint, werden in vielen Fällen auf beiden Seiten **Investitionen in die Beziehung** und deren langfristigen Fortbestehen getätigt, aus der Konsequenz heraus, dass dies sogar die kostengünstigere Alternative ist. So werden zum Beispiel spezielle Maschinen und Anlagen verwendet oder eigens auf den Kundenwunsch ausgerichtete Produktentwicklungen vollzogen. Weiterhin ist vorstellbar, dass spezifische Systeme zum schnellen und effizienten Datentransfer zwischen den Marktpartnern eingerichtet sind. Da solche Investitionen so speziell und exklusiv sein können, dass sie nur dann wertvoll sind, wenn beide Marktpartner sie über einen längeren Zeitraum nutzen, werden in der Regel **vertragliche Regelungen** getroffen, wodurch die Langfristigkeit einer solchen Geschäftsbeziehung gegeben ist.¹²⁵ Daneben kann sich eine auf Gegenseitigkeit beruhende, oftmals recht enge Beziehung zwischen den Geschäftspartnern entwickeln, die, gefördert durch persönliche Interaktionen und entgegengebrachtes Vertrauen, auf beiden Seiten eine gewisse **Verbundenheit** herausbildet. Infolgedessen können langfristige, sehr komplexe Geschäftsbeziehungen entstehen.

¹²² Vgl. Kleinaltenkamp 1995, S. 754, Plötner 1995, S. 815; Homburg/Krohmer 2011, S. 860 f.; Bruhn 2009, S. 34; Hofbauer et al. 2009a, S. 124; Webster/Wind 1972, S. 6.

¹²³ Vgl. Foscht/Swoboda 2009, S. 14. Plinke (1997, S. 23) beschreibt eine Geschäftsbeziehung als eine „Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist.“

¹²⁴ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 42 ff. Es sei an dieser Stelle auf Kapitel 3.3 verwiesen.

¹²⁵ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 200 f.; Dick/Basu 1994, S. 8. Die gegenseitige Bindung zwischen den beiden Marktpartnern kann sich bis zu dem Ausmaß erstrecken, dass die Investitionsaufwendungen als „sunk costs“ (verlorenen Kosten) gesehen werden.

2.3 Synopsis und Konkretisierung des Forschungsvorhabens

Die begrifflichen Grundlagen der Kapitel 2.1 bis 2.3 dienen zur nochmaligen Konkretisierung des Forschungsziels, welches darin liegt, die kundenbezogenen Ausstrahlungseffekte, die durch die Implementierung des neuen Geschäftsbereichs im Zuge einer verfolgten Diversifikationsstrategie entstanden sind, aufzudecken, und sich in einer Veränderung von Einstellungen und Verhalten im Stammgeschäft niederschlagen, und sich somit auf das Unternehmensergebnis auswirken. Da es sich bei einem solchen geschäftsbereichsübergreifenden Effekt um eine sachliche Ausstrahlung (Spillover) handelt, die sich aus der individuellen Wahrnehmung verwandter Objekte (Geschäftsbereiche) herauskristallisiert, muss der Kunde, dessen Kognitionen und dessen Verhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden.¹²⁶

Allerdings darf der Synergieeffekt nicht außer Acht gelassen werden. Denn auch dieser kann die Kunden- und damit die Erlösseite betreffen. Allerdings handelt es dabei um ökonomische Größen, die sich zumeist in Umsatz- und Renditezahlen ausdrücken. Jedoch sollten die entstandenen, erlösseitigen Synergieeffekte bei der Implementierung eines neuen Geschäftsbereichs vielmehr als Konsequenz und Resultat der sich vorher entwickelten Spillover-Effekte angesehen werden, welche sich in Form von vorökonomischen Kennzahlen widerspiegeln.¹²⁷ In der Forschung ist es anerkannt, dass die ökonomischen Ziele wie Umsatz und Rentabilität meistens von der Erreichung verschiedener vorökonomischer Ziele wie Bekanntheitsgrad, Image, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung abhängig sind.¹²⁸

Konkret bedeutet dies für die nachfolgende Arbeit, dass es bei der Aufdeckung der Ausstrahlungseffekte nicht um die Messung von ökonomischen Kennziffern geht, die in der Regel dem jeweiligen Unternehmen vorliegen sollten, sondern der Fokus der Arbeit mehr auf die Einstellungen und Verhalten der Kunden ausgerichtet ist. Aus diesem Grund wird sich das nachfolgende Kapitel zunächst mit der Einstellungs- und Verhaltenstheorie beschäftigen, um die in der Psyche eines jeden Individuums ablaufenden Prozesse und deren Beeinflussung durch neue Informationen genauer zu beleuchten. Dabei wird eine Diversifikation, welche als Wachstumsstrategie der planmäßigen Ausdehnung der bisherigen Geschäftstätigkeit einer Unternehmung auf vor- und nachgelagerte, angrenzende oder völlig neue Märkte verstanden wird, als Ausgangspunkt bzw. als Ursache eines solchen Ausstrahlungseffekt angenommen,

¹²⁶ Vgl. Ansoff 1965, S. 79 f.; Ehrensberger 1993, S. 91 f.

¹²⁷ Vgl. Paprottka 1996, S. 82 f.

¹²⁸ Vgl. Helm 2009, S. 141; Bruhn 2009, S. 102.

wobei der spätere Nachweis erfolgen muss, da auch andere Ursachen wie z.B. konjunkturelle Aspekte oder Aktivitäten der Konkurrenz vorliegen und beeinflussend auf die Einstellung und das Verhalten der Kunden wirken können.

Ferner soll bei der Messung der Ausstrahlungseffekte auch die Diversifikationsart berücksichtigt werden, um der bisherigen Forschung einen neuen Ansatz der Erfolgsmessung zu bieten. Die bislang durchgeführten Studien kommen tendenziell zum Ergebnis, dass mit zunehmender Ähnlichkeit der Geschäftsfelder der Gesamterfolg des Unternehmens steigt. Dies lässt die Annahme zu, dass sich als erfolgreichste Strategie die verwandte Diversifikation erweist. Der lateralen Diversifikation wird dagegen nur eine geringere Erfolgsquote zugesprochen. Allerdings bedarf es weiteren Überprüfungen dieser Annahme.

Zwar kommt in der bisherigen Erfolgsmessung der Verwandtschaftsgrad in verschiedensten Formen bereits zur Geltung, jedoch erfordern die widersprüchlichen Ergebnisse weiteren Forschungsbedarf. An dieser Stelle scheint es notwendig, den Kunden und dessen Wahrnehmung als neuen Erklärungsansatz zur Bewertung des Strategieerfolgs im Hinblick auf die Auswirkung auf das Stammgeschäft mit einzubeziehen. Das Ziel des Unternehmens besteht darin, in einer frühen Phase den Gesamterfolg einer gewählten Diversifikationsstrategie abschätzen zu können, um einerseits die Managementanforderung entsprechend zu konzentrieren und andererseits auch früh genug adäquate Maßnahmen und Instrumente einzusetzen, bevor der neue Geschäftsbereich negativ auf das Stammgeschäft ausstrahlt.

Neben der reinen Aufdeckung und Messung dieser kundenseitigen Ausstrahlungseffekte kommt auch deren Prognose und Frühindikation eine hohe Bedeutung für den strategischen Planungsprozess zu. An dieser Stelle knüpft das Forschungsziel der aktuellen Arbeit an, indem anhand theoretischer Grundlagen und empirischer Erkenntnisse ein geeigneter Ansatz als Messinstrumentarium dieser Spillover-Effekte erarbeitet wird. Die theoretische Gedankenfortführung im Hinblick auf die Prognose dieser Effekte rundet den Kern dieser Arbeit sehr gut ab, und trägt maßgeblich zur Erweiterung des bisherigen Forschungsstands bei.

3 Die Einstellungstheorie als Erklärungsansatz des Kundenverhaltens

Das Ziel der Arbeit liegt in der Messung und Prognose der Ausstrahlungseffekte zwischen den Geschäftsbereichen, deren Ursache eine Veränderung im Kundenverhalten unterstellt. Zur Erklärung von Verhalten werden sehr häufig Einstellungstheorien genutzt. Diese haben eine hohe Bedeutung in der psychologischen Verhaltensforschung erlangt und sind für eine verhaltenswissenschaftliche Analyse fast unentbehrlich. Aus dem Grund wird der Ansatz in diesem Kapitel kurz beleuchtet, um als Grundlage für die weiteren Überlegungen dienlich zu sein. Dazu wird zunächst das Konstrukt der Einstellung grundlegend betrachtet und im Rahmen der S-O-R-Modelle in Bezug zu aktivierenden und kognitiven Prozessen gesetzt (Kapitel 3.1). In einem nächsten Schritt erfolgt die Darstellung des Zusammenhangs zwischen Einstellung und Verhalten anhand verschiedener Theorien (Kapitel 3.2). Der vorletzte Abschnitt befasst sich mit der theoretischen Erklärung des Kaufverhaltens organisationaler Kunden, die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen (Kapitel 3.3). Die anschließende Synopsis fasst alles nochmals kurz zusammen (Kapitel 3.4).

3.1 Grundlegendes zu Einstellungen und Verhalten

3.1.1 S-(O)-R-Modelle als Ausgangspunkt der Einstellungstheorie

Die Psychologie hat sich schon frühzeitig mit der Erklärung des menschlichen Verhaltens beschäftigt, wobei sich im Laufe der Zeit verschiedene Erklärungsansätze herauskristallisiert haben. Einer dieser Ansätze ist der Behaviorismus, dessen Forschungsparadigma als Stimulus-Response-Modell (S-R-Modell) bezeichnet wird, welches die beobachtbaren Verhaltensweisen ausschließlich auf zeitlich vorausgehende, ebenso erfassbare, Reize zurückführt. Somit lässt sich jedes menschliche Verhalten (R) anhand eines Reizes oder mehrerer bestimmter Reize (S) mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit erklären. Im Sinne dieses behavioristischen Ansatzes wurde versucht, die Stimuli in ihrer objektiven Beschaffenheit zu ermitteln und deren direkte Auswirkung auf das subjektive Verhalten zu messen.¹²⁹

Vernachlässigt wurden dabei aber die im Inneren einer Person ablaufenden Vorgänge, welche als sogenannte Black Box bezeichnet wurde. Denn es ist vorstellbar, dass ein identischer Reiz zu verschiedenen Zeitpunkten zu unterschiedlichem Verhalten bei der gleichen Person führen kann. Diesen möglichen Kontroversen gehen die neobehavioristischen Ansätze im Sinne eines

¹²⁹ Vgl. Rosenstiel/Neumann 2002, S. 73 f; Helm 2009, S. 44; Foscht/Swoboda 2009, S. 23, 28 f.

S-O-R-Modells¹³⁰ nach, bei denen zwischen Stimulus (S) und Reaktion (R) liegende, im Organismus (O) ablaufende Prozesse Berücksichtigung finden. Der Reiz beeinflusst nicht mehr geradewegs das Verhalten, sondern führt vielmehr indirekt über die internen Vorgänge zu einer entsprechenden Reaktion. Problematisch erweist sich zwar deren genaue Erfassung, da sie im Vergleich zu den Reizen und Verhalten nicht direkt beobachtbar sind, jedoch ist das S-O-R-Modell in der Lage, die Komplexität des Verhaltens adäquater abzubilden, wodurch der S-R-Ansatz zunehmend verdrängt wurde.¹³¹ Im Mittelpunkt der Betrachtung des Neobehaviorismus stehen somit die intervenierenden Variablen der Black Box, wobei bei deren Messung beobachtbare Phänomene (Indikatoren) notwendig sind, deren Güte im Hinblick auf Objektivität, Reliabilität und Validität jedes Mal kritisch betrachtet werden muss.¹³²

Die im Menschen ablaufenden inneren Vorgänge lassen sich grundsätzlich in aktivierende und kognitive Prozesse unterteilen. Als „aktivierend“ werden dabei solche psychischen Vorgänge beschrieben, die sich auf innere Erregungen und Spannungen beziehen. Demgegenüber verdeutlichen „kognitive“ Prozesse solche Vorgänge, die die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen zum Gegenstand haben.¹³³ Beide Arten von Prozessen sollen zur Verdeutlichung der inneren Antriebskräfte und zu Erklärung des menschlichen Verhaltens dienen, weshalb die nachfolgenden Kapitel darauf weiter eingehen.

3.1.2 Wissen und kognitive Prozesse

Als Kognitionen werden in der Literatur üblicherweise eigenständig bewusst zu machende Wissenseinheiten verstanden. Dieses subjektive Wissen kann einem Individuum bei Bedarf als intern gespeicherte oder extern aufgenommene Informationen zur Verfügung stehen. Als Informationen werden unterdessen wahrgenommene Sachverhalte, Fakten oder Daten angesehen, die durch die gedankliche Verarbeitung, Interpretation und Bewertung zu Kognitionen umgewandelt werden.¹³⁴ Wissen entsteht demnach erst durch die Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen.

¹³⁰ Einige Autoren (vgl. Trommsdorff 2009, S. 152; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 34) bezeichnen die im Organismus ablaufenden Vorgänge häufig auch als intervenierende Variablen, weshalb auch von S-I-R-Modellen die Rede ist.

¹³¹ Vgl. Rosenstiel/Neumann 2002, S. 74 f; Trommsdorff 2009, S. 152; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 34; Helm 2009, S. 44.

¹³² Vgl. Foscht/Swoboda 2009, S. 23 f., 29.

¹³³ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 51. Für eine ausführliche Darstellung der aktivierenden und kognitiven Prozesse sei der Leser zusätzlich immer auf Trommsdorff (2009) und Kroeber-Riel et al. (2009) verwiesen.

¹³⁴ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 79 f; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 320.

Wissen kann beliebig viele Inhalte umfassen, die wiederum in sehr unterschiedlichen Formen (wie z.B. Bewertungen, Schemata, Regeln, Klänge, usw.) vorliegen können. Die Struktur der Kognitionen, d.h. die Systematik, nach der sie gespeichert sind, variiert zwischen einzelnen Personen. Jedenfalls besitzen Experten besser ausgearbeitete Strukturen als Laien und verfügen dabei über viel mehr kognitive Dimensionen und je Dimension über ein differenzierteres Wissen.¹³⁵ Kognitive Schemata stellen hierarchische, vernetzte Substrukturen des Wissens von Individuen dar, welche als Wissensmuster bzw. Programme die kognitiven Prozesse organisieren. Diese Muster beinhalten standardisierte Vorstellungen darüber, wie ein bestimmter Sachverhalt idealerweise aussieht. Sofern eine Person neue Informationen aufnimmt, werden diese in der Regel in ein bereits vorhandenes Schema integriert. Sind diese Information jedoch zu „fremd“, können sie entweder erst gar nicht gespeichert werden; d.h. sie werden wieder vergessen oder verdrängt. Andererseits können diese zu einer Veränderung bzw. Erweiterung eines vorhandenen oder aber sogar zur Bildung eines neuen Schemas, bei dem diese Informationen die Basis bilden, führen.¹³⁶

Neben dem Zustandskonstrukt Kognition werden in der Verhaltensforschung auch die verschiedenen kognitiven Prozesse wie Informationsaufnahme, Wahrnehmung, Lernen und Denken untersucht.¹³⁷ Diese Vorgänge dienen zur gedanklichen Kontrolle und willentlichen Steuerung des menschlichen Verhaltens und stehen in ständiger Wechselwirkung zu den aktivierenden Prozessen. Die Informationsaufnahme beschreibt die Vorgänge, die zur Übernahme von Informationen in das Arbeitsgedächtnis führen. Dabei können die Informationen einerseits aus der Aufnahme externer Reize über die Sinnesorgane entstehen, andererseits können die Informationen intern aus dem Wissen im Langzeitspeicher abgerufen werden. Sowohl die externen als auch die internen Informationen können durch das Individuum aktiv – durch Informationssuche – oder passiv – ohne Absicht und willentliche Bemühung – aufgenommen werden. Der Ablauf der Informationsaufnahme ist zusätzlich von den aktivierenden Antriebskräften des einzelnen Individuums und von situativen Gegebenheiten abhängig.¹³⁸

Die Entschlüsselung der aufgenommenen Umweltstimuli beziehungsweise der internen Informationen wird als Wahrnehmung bezeichnet, welche als Informationsverarbeitungsprozess aufgefasst werden kann. Durch die Dechiffrierung erhalten die Informationen eine Sinnhaf-

¹³⁵ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 79 ff.

¹³⁶ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 82; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 277, 282.

¹³⁷ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 274; Trommsdorff 2009, S. 80.

¹³⁸ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 298 - 304.

tigkeit für das betrachtete Individuum. Damit zeigt sich aber auch, dass die Wahrnehmung interpersonell variieren kann. Das bedeutet, dass ursprünglich objektiv gleiche Sachverhalte durch die Subjektivität zu abweichenden Wahrnehmungen führen. Weiterhin macht sich der subjektive Charakter der Wahrnehmung in der Informationsselektion bemerkbar. Das Individuum ist in der Lage nur eine gewisse Menge an Informationen zu verarbeiten, dementsprechend ist es angehalten, aufgrund der unübersehbaren Vielzahl an Reizen, gewisse Informationen zu selektieren. Welche Informationen allerdings verarbeitet und welche ausgeschlossen werden, hängt von der einzelnen Person ab. Es lässt sich festhalten, dass die Wahrnehmung von Informationen stark abhängig ist von der Subjektivität, der Aktivität und der Selektivität der einzelnen Individuen.¹³⁹

Die Informationsverarbeitung schließt neben der Entschlüsselung weiterhin die gedankliche Beurteilung ein. Das heißt, die wahrgenommenen Informationen werden in Interaktion mit den aktivierenden Prozessen hinsichtlich bestimmter Kriterien bewertet. Dementsprechend bezieht sich zum Beispiel die Produktbeurteilung auf die Wahrnehmung und kognitiven Bewertung eines real oder bildlich dargestellten Produktes, deren Ergebnis in der wahrgenommenen Qualität eines Individuums bezüglich des betrachteten Produktes mündet.¹⁴⁰

Die Informationsspeicherung bezieht sich schließlich auf die gedanklichen Verarbeitungsvorgänge (Kodierungen), die dazu dienen, die neu wahrgenommenen und beurteilten Informationen mit den bereits vorhandenen, im Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen zu verknüpfen.¹⁴¹ Trommsdorff (2009) spricht in diesem Zusammenhang vom „Prozess des Lernens von Wissens- und Gefühlseinheiten“. ¹⁴² Lernen kann als eine „relativ überdauernde Änderung einer Verhaltensmöglichkeit aufgrund von Erfahrung oder Beobachtung“ angesehen werden, wobei zur Erklärung eines möglichen Verhaltens verschiedene Lerntheorien simultan und nicht isoliert herangezogen werden müssen.¹⁴³ Demnach beinhaltet die Informationsspeicherung neben dem Erwerb auch die Änderung bestehender innerer Zustände eines Individuums und übt dadurch einen Einfluss auf zukünftige Verhaltensmöglichkeiten aus.

¹³⁹ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 321 f.

¹⁴⁰ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 327.

¹⁴¹ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 382.

¹⁴² Vgl. Trommsdorff 2009, S. 241.

¹⁴³ Kroeber-Riel et al. 2009, S. 364 ff., 372.

3.1.3 Die Einstellung im Rahmen aktivierender Prozesse

Das psychologische Konstrukt der Einstellung (engl.: attitude) hat bislang ein großes, jahrzehntelanges Forschungsinteresse im Bereich der Sozialpsychologie und der damit eng verbundenen Konsumentenforschung erfahren.¹⁴⁴ Allport (1935) hat diesen Stellenwert schon frühzeitig erkannt, indem er bemerkte, dass in der Sozialpsychologie “the concept of attitude is probably the most distinctive and indispensable concept”.¹⁴⁵ Nichtsdestotrotz konnte sich bisher keine allgemein gültige und akzeptierte Definition dieses Sachverhaltes durchsetzen.¹⁴⁶ Vielmehr ist erkennbar, dass die verschiedenen Autoren jeweils verschiedene Seiten des Einstellungskonstrukts in den Vordergrund rücken, häufig die Definitionsvorschläge aber auch ähnlich sind.¹⁴⁷ So verstand Thurstone (1928) seinerzeit als Einstellung „the sum total of a man’s inclinations and feelings, prejudice or bias, preconceived notions, ideas, fears, threats, and convictions about any specific topic“¹⁴⁸, und bringt damit affektive und kognitive Aspekte eines entsprechenden Themas oder Gegenstandes zum Ausdruck.

Definitionsvorschläge der jüngeren Vergangenheit wie die Definition von Eagly und Chaiken (1993) stellen das Konstrukt als „a psychological tendency that is expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor or disfavor“ dar.¹⁴⁹ Dabei soll durch den breit gefassten Term „tendency“ die Richtung der Haltung und der Grad des Bewusstseins des Individuums hinsichtlich der Einstellung ausgedrückt werden, wodurch auch der Grad der Beständigkeit (kurz- vs. langfristig) umfasst wird. Zusätzlich steht auch hier ein Objekt im Mittelpunkt der Betrachtung.¹⁵⁰ Petty et al. (1994) bezeichnen das Konstrukt als „a general and relatively enduring evaluation of some person (including oneself), group, object, or issue“, dabei beziehen sich die Wörter „relatively enduring“ auf die Verwendung des Langzeitspeichers zur Hinterlegung der Bewertung des Einstellungsobjektes¹⁵¹, wodurch von einer gewissen zeitlichen Beständigkeit und späteren Abrufbarkeit ausgegangen wird. Ajzen (2005) wiederum beschreibt die Einstellung als „a disposition to respond favorably or unfavorably to an object, person, institution, or event“ und verweist somit auf deren bewertenden Charakter.¹⁵²

¹⁴⁴ Vgl. Eagly/Chaiken 2007; Fazio/Petty 2008; Petty et al. 1997; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 210.

¹⁴⁵ Vgl. Allport 1935, S. 798.

¹⁴⁶ Vgl. Gawronski 2007, S. 573.

¹⁴⁷ Vgl. Kroeber-Riel 2009, S. 211.

¹⁴⁸ Vgl. Thurstone 1928, S. 531.

¹⁴⁹ Vgl. Eagly/Chaiken 1993, S. 1.

¹⁵⁰ Vgl. Eagly/Chaiken 2007, S. 583 ff.

¹⁵¹ Vgl. Petty et al. 1994, S. 70.

¹⁵² Vgl. Ajzen 2005, S. 3.

Es ist erkennbar, dass die aufgezeigten Begriffsdefinitionen¹⁵³ im Kern das Einstellungsobjekt (attitude object) einbeziehen, welches einem individuellen psychologischen Bewertungsprozess unterliegt. Die Unterschiede liegen jedoch eher in der Ausgestaltung dieses Prozesses. Hier weichen die Konkretisierungen in diesen Definitionen voneinander ab. Während Ajzen (2005) nur das Ergebnis und dessen Richtig (günstig/positiv vs. ungünstig/negativ) beleuchtet, und Petty et al. (1994) vielmehr auf die Beständigkeit dieses Ergebnisses eingehen, berücksichtigen Eagly/Chaiken (1993) beide Aspekte.

Die Begriffsauslegung von Trommsdorff (2009) vereinigt weitgehend die bisherigen Überlegungen und bringt auf diese Weise das Konstrukt sehr gut zum Ausdruck. Dabei wird eine Einstellung als “Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren“, definiert.¹⁵⁴ Die Einstellung ist somit wiederum an ein bestimmtes Objekt ausgerichtet, wobei zusätzlich ein Situationsbezug deklariert wird. Ferner weist sie einen stabilen und eher langfristigen Charakter auf und liegt einem bestimmten Informationsverarbeitungsprozess zugrunde. Des Weiteren wird der Bezug zur Verhaltenssteuerung ersichtlich. Das Verständnis von Trommsdorff bezüglich der Einstellung erscheint als sehr geeignet und wird aus diesem Grund als Basis für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit verwendet.

Im Rahmen des Marketing und der Konsumentenforschung nimmt die Einstellung den größten Stellenwert innerhalb der spezifischen aktivierenden Prozesse ein. Daneben stehen häufig auch die Emotion und die Motivation im Fokus der Betrachtung. Die *Emotion* kann als ein subjektives Ereignis verstanden werden, welches mehr oder weniger intensiv und bewusst erlebt wird. Dieser innere Erregungszustand kann in seiner Richtung als angenehm oder unangenehm empfunden werden. Die bewusste und subjektive Wahrnehmung einer Emotion wird als „Gefühl“ bezeichnet. Der Emotion wird bereits ein großer Einfluss auf das Verhalten zugesprochen¹⁵⁵, wobei jedoch keine konkrete Ausrichtung auf ein bestimmtes Handlungsziel zugrunde liegt. Diese Zielorientierung liegt erst bei der Motivation vor.

¹⁵³ Es wurden nur noch diejenigen der jüngeren Vergangenheit berücksichtigt, da davon auszugehen ist, dass diese die Erkenntnisse der langjährigen Forschung besser in ihre Überlegungen und Definitionsvorschläge einbeziehen.

¹⁵⁴ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 146.

¹⁵⁵ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 100 ff.; Trommsdorff 2009, S. 59.

Trommsdorff (2009) definiert *Motive* als „zielgerichtete, gefühlsmäßige und kognitiv gesteuerte Antriebe des Konsumentenverhaltens“.¹⁵⁶ Demnach stellt ein Motiv eine bewusste Emotion dar, welche durch Kognitionen eine Zielausrichtung in Bezug auf ein Verhalten erfährt. Anders ausgedrückt: Die durch eine Emotion oder ein Gefühl entstandene innere Erregung einer Person wird durch die Interaktion mit den ablaufenden gedanklichen Prozessen zu einem Motiv gewandelt, wodurch die Erreichung eines bestimmten Ziels und eine entsprechende Verhaltensdisposition dieser Person konkretisiert wird.¹⁵⁷

Folgendes Beispiel soll die Zusammenhänge verdeutlichen: Angenommen eine Person hat eine starke Vorliebe für eine schnelle Fortbewegung. Der Anblick einer Rennwagenreihe (z.B. Porsche Carrera Cup Deutschland) im Fernsehen wird von dieser Person sehr angenehm und mit Freude erlebt (Emotion). Durch diese Betrachtung entsteht das Bestreben, selbst mit solch einem schnellen Auto zu fahren (Motivation). Die Automarke Porsche wird von der Person als positiv für schnelles Fahren eingeschätzt (Einstellung).

Die beispielhaft dargestellten Zusammenhänge zeigen letztendlich, dass die Einstellung eine Motivation beinhaltet, welche durch eine zusätzliche kognitive Anreicherung zu einer konkreten Gegenstandsbeurteilung wird, und somit ein Objektbezug entsteht. Einstellungen zu verschiedenen Gegenständen stellen folglich eine Wissensbasis des Individuums dar, wie Motivationen Genüge getan werden kann. Demnach kann die Einstellung als die wahrgenommene Eignung eines spezifischen Objektes zur Befriedigung eines vorher definierten Motivs aufgefasst werden.¹⁵⁸ Im obigen Beispiel äußert sich dies in der positiven Beurteilung des Porsche Carrera zur Genugtuung des Schnell-Fahrens-Motivs. Da ein Motiv wiederum auf den empfundenen Emotionen basiert, wird ersichtlich, dass die drei Zustände aufeinander aufbauen. Weiterhin ist bekannt, dass Einstellungen einen Bezug zum Verhalten aufweisen, und somit die Absicht besteht, gegenüber einem Einstellungsobjekt in einer bestimmten Art und Weise zu reagieren. Folglich könnte bei dem Individuum aufgrund der positiven Einstellung gegenüber dem Porsche eine Verhaltensdisposition in Form einer Kaufabsicht entstehen. Inwiefern tatsächlich ein Kaufverhalten zu beobachten ist, hängt jedoch von weiteren Faktoren ab.

¹⁵⁶ Trommsdorff 2009, S. 108. Kroeber-Riel et al. (2009, S. 179) unterscheiden konkret zwischen Motiv und Motivation. Das Motiv kennzeichnet eine überdauernde, latente Disposition, während sich die Motivation auf deren Aktualisierung bezieht.

¹⁵⁷ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 168 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 57, 215.

3.2 Einstellungstheorien zur Erklärung von Verhalten

3.2.1 Drei-Komponenten-Theorie

Einstellungen werden in der heutigen Wissenschaft sehr oft als mehrdimensionale Konstrukte aufgefasst.¹⁵⁹ Nach dem Verständnis der „Drei-Komponenten-Theorie“, die auf die Überlegungen von Rosenberg/Hovland (1960) zurückzuführen ist,¹⁶⁰ verfügt eine Einstellung neben einer affektiven und einer kognitiven zusätzlich über eine konative Komponente. Der affektive Teil veranschaulicht dabei die Motive und Emotionen eines Individuums, die bei dessen Einstellungsbildung in Bezug auf ein bestimmtes Objekt auftreten können. Der kognitive Aspekt einer Einstellung verdeutlicht hingegen die wissensbasierte und gedankliche Auseinandersetzung mit dem betrachteten Gegenstand und schließt Prozesse des Verstehens, der Überzeugungsbildung und des Lernens ein. Die konative oder auch intentionale Komponente bringt die Handlungsbereitschaft bzw. objektbezogene Verhaltensabsicht bis hin zum beobachtbaren Verhalten der Person zum Ausdruck.¹⁶¹

Es ist jedoch hervorzuheben, dass die konative Komponente vielmehr als eine Tendenz aufzufassen ist und weniger dem faktischen Verhalten gleichkommt. Personen können trotz positiver Einstellung zu einem Objekt und der damit verbundenen inneren Bereitschaft, sich dem gegenüber in einer bestimmten Weise zu verhalten, in der gegebenen Situation ein anderes Verhalten aufzeigen. Für die Abweichung zwischen Absicht und konkretem Verhalten können situative und temporäre Größen verantwortlich sein. Aus diesem Grund schlagen Fishbein/Ajzen (1975) vor, die drei Komponenten um eine vierte zu ergänzen und demzufolge zwischen den Verhaltensabsichten und dem tatsächlichen Verhalten zu differenzieren.¹⁶² Eagly/Chaiken (2007) deuten zusätzlich darauf hin, dass Einstellungen zwar einerseits über affektive, kognitive und konative Reaktionen ausgedrückt und auch durch diese Reaktionen gebildet werden können, andererseits müssen Einstellungen jedoch nicht über alle drei Komponenten verfügen, weder zum Zeitpunkt ihrer Bildung noch zum Zeitpunkt ihrer (messbaren) Reaktion. Vielmehr ist es denkbar, dass die Einstellung primär oder ausschließlich nur durch eine der drei Facetten gebildet wird oder zum Ausdruck kommt.¹⁶³

¹⁵⁹ Vgl. Ajzen 2005, S. 20.

¹⁶⁰ Vgl. Rosenberg/Hovland 1960.

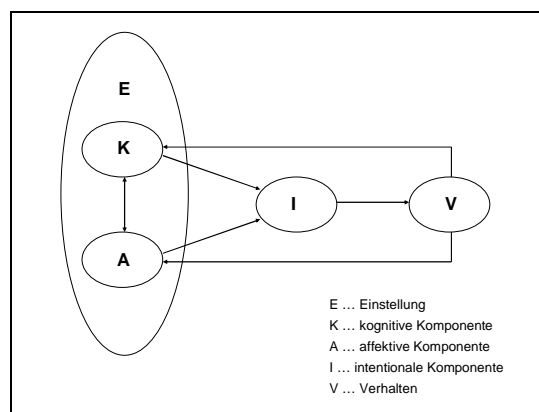
¹⁶¹ Vgl. Eagly/Chaiken 1998, S. 271 f.; Ajzen 2005, S. 4 f., 20 f.; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 217; Trommsdorff 2009, S. 151.

¹⁶² Vgl. Fishbein/Ajzen 1975, S. 12.

¹⁶³ Vgl. Eagly/Chaiken 2007, S. 592.

Ein anderer Bezug zu den Überlegungen der Drei-Komponenten-Theorie lässt sich in dem Verständnis von Trommsdorff (2009) aufzeigen. Der Autor vertritt die Meinung, dass die Einstellung nur durch die affektive und kognitive Komponente geprägt wird und diese direkt auf die Verhaltensabsichten (Intention) und darüber nur indirekt auf das tatsächliche Verhalten wirken (vgl. Abbildung 5). Des Weiteren kann das Verhalten auf die beiden Komponenten der Einstellung Einfluss nehmen. Dadurch wird einerseits der Fall berücksichtigt, dass erst das Verhalten stattfindet und anschließend die psychischen Prozesse erfolgen. Andererseits erfolgt eine dynamische Betrachtung der Einstellungsbildung.¹⁶⁴ Diesem Verständnis nach sind die drei Komponenten nicht auf einer Ebene angesiedelt, sondern es sind die affektive und kognitive der konativen Komponente vielmehr vorgelagert. Demzufolge stehen Affekte und Kognitionen in unmittelbarer, wechselseitiger Beziehung und determinieren eindirektional die Intentionen und darüber nur indirekt das Verhalten.

Abbildung 5: Drei-Komponenten-Verständnis



Quelle: Trommsdorff 2009, S. 151

Die Ausführungen von Trommsdorff (2009) verdeutlichen ebenso wie der Vorschlag von Fishbein/Ajzen (1975), dass stringent vier Komponenten zu unterscheiden sind, von denen jedoch nur zwei direkt das psychologische Konstrukt der Einstellung verdeutlichen, wohingegen die Verhaltensabsichten und das tatsächliche, beobachtbare Verhalten einem Verhaltenskonstrukt zuzurechnen sind. Denn im Vergleich zu den ersten beiden Komponenten liegt die Intention ferner auf einem niedrigeren Abstraktionsniveau, da diese bereits viel näher am messbaren Verhalten angesiedelt ist.¹⁶⁵ Demzufolge wäre es auch möglich anstelle der „Drei-Komponenten-Theorie“ von der „2x2-Komponenten-Theorie“ zu sprechen, welche die Beziehung zwischen der Einstellung und dem Verhalten besser verdeutlichen würde.

¹⁶⁴ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 151; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 218.

¹⁶⁵ Vgl. Bagozzi/Burnkrant 1979, S. 914 f.

3.2.2 Einstellungs-Verhaltens-Hypothese

Anhand der bislang in diesem Kapitel beleuchteten Theorien konnte gezeigt werden, dass Einstellungen einen maßgeblichen Beitrag zur Erklärung des menschlichen Verhaltens leisten können. Auf diesen postulierten Zusammenhang greift die Einstellungs-Verhaltens-Hypothese (E-V-Hypothese) zurück, nach der Einstellungen von heute das Verhalten von morgen bedingen.¹⁶⁶ Allerdings ist diese Gültigkeit in der Marketingliteratur umstritten, da zwar tendenziell mit zunehmender Einstellung zu einem Objekt deren Kaufwahrscheinlichkeit steigt, jedoch wurde dies auch in empirischen Studien widerlegt. Des Weiteren ist der Zusammenhang vielmehr indirekter Natur, da zwischen den beiden Variablen die Verhaltensabsicht als Mediator fungiert.¹⁶⁷ Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass je stärker das beabsichtigte Verhalten ist, desto wahrscheinlicher dieses auch tatsächlich zum Ausdruck kommt.¹⁶⁸ Jedoch ist auch diese Beziehung nicht als uneingeschränkt anzusehen, da die beiden Variablen inkonsistent zueinander sein können. Demnach sind Fälle möglich, in denen das tatsächliche Verhalten von den zuvor geäußerten Absichten abweicht, wodurch die Intention nicht mehr als verlässlicher Indikator dienen kann.

Um einen Zusammenhang zwischen den drei Konstrukten abzubilden, müssen die Prämissen, unter denen diese Beziehungen wirksam werden, Berücksichtigung finden. Zwar werden situative Bedingungen bereits mit der Herausbildung seiner Intention vom Individuum antizipiert, jedoch können veränderte und unerwartete Gegebenheiten zum Zeitpunkt der Handlung auftreten, die einen Einfluss auf das tatsächliche Verhalten ausüben. Weiterhin kann der Einfluss von sozialen Normen der Bezugsgruppe in einer bestimmten Handlungssituation wirksam werden.¹⁶⁹ Demnach kann ein sozial erwünschtes Verhalten auftreten, welches im Gegensatz zur eigentlichen Einstellung der Person steht. In einem solchen Fall sinkt der Einfluss der Einstellung auf die Verhaltensabsicht.

Daneben sind auch temporäre Faktoren zu berücksichtigen. Während die Bildung von Einstellung und Verhaltensabsicht zeitlich sehr nah beieinander liegt, da es sich um psychische, aufeinander folgende Vorgänge handelt, kann das Verhalten zeitlich relativ weit entfernt liegen. Aus diesem Grund ist es möglich, dass die Konstrukte nicht konsistent zueinander sind, da im Vergleich zum Zeitpunkt der ursprünglichen Messung eine veränderte Einstellung und damit

¹⁶⁶ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 217.

¹⁶⁷ Vgl. Eagly/Chaiken 1998, S. 297 f.; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 217 f.

¹⁶⁸ Vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 21.

¹⁶⁹ Vgl. Schwarz 2007, S. 647 f.; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 223 f.; Kuß/Tomczak 2007, S. 53 ff.

einhergehend eine gewandelte Intention vorliegt. Dies bedeutet, dass aufgrund stattfindender psychologischer Vorgänge bezüglich des Objektes sich die einst gemessene Einstellung von derjenigen zum Zeitpunkt des beobachtbaren Verhaltens offensichtlich unterscheidet.¹⁷⁰

Aus diesen Überlegungen lässt sich nun folgendes ableiten: Für den Fall, dass bereits zum Zeitpunkt der Einstellungs- und Absichtsbildung alle weiteren, das Verhalten beeinflussenden Faktoren dem Individuum bekannt sind und damit antizipiert werden können, kann die Verhaltensabsicht sehr gut als Indikator für das tatsächliche Verhalten herangezogen werden. Wenn ferner die Intention vorwiegend aus der Einstellung hervorgeht, kann der Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem Verhalten angenommen werden (E-V-Hypothese).¹⁷¹ Darüber hinaus besteht auch ein direkter Zusammenhang insofern, wenn ein spontanes Verhalten zu beobachten ist, und dadurch gar nicht erst eine Intention gebildet wird.¹⁷²

In einer Meta-Analyse, die auf 138 Studien zur E-V-Hypothese aus verschiedenen Untersuchungsbereichen beruht, konnten Kim/Hunter (1993) – nach Korrektur des Stichprobenfehlers – eine Gesamtkorrelation (r) von 0,47 nachweisen, welche durch weitere Korrekturen (Dichotomisierung und Behebung von Messfehlern) sogar auf 0,79 erhöht worden ist.¹⁷³ Die Ergebnisse zeigen, dass ein starker Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem Verhalten existiert, wobei damit nur die „schwache Form“¹⁷⁴ der E-V-Hypothese Unterstützung erfährt. Ein ähnliches, aber weniger starkes Ergebnis ($r = 0,38$) resultiert aus der Meta-Analyse von Kraus (1995).¹⁷⁵ Das Ziel der Forschung liegt jedoch im Verständnis der psychologischen Prozesse, die für diese kausale Beziehung verantwortlich sind, weshalb vielmehr die „starke Form“ der E-V-Hypothese betrachtet wird.

Die nachfolgende Arbeit kann somit an der Erkenntnis ansetzen und auf die aktuelle Untersuchung soweit übertragen, dass eine Einstellungsänderung aufgrund der Wahrnehmung neuer Sachverhalte zu einem neuen Geschäftsbereich (Ausstrahlungseffekte) unter bestimmten Bedingungen eine Veränderung des Kaufverhaltens industrieller Kunden im Stammgeschäft herbeiführen kann. Allerdings muss aufgedeckt werden, welche Umstände dies bedingen.

¹⁷⁰ Vgl. Schwarz 2007, S. 646; Eagly/Chaiken 1998, S. 298 f., in Anlehnung an: Ajzen 1996.

¹⁷¹ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 217 ; Kuß/Tomczak 2007, S. 53 ff.

¹⁷² Vgl. Eagly/Chaiken 1998, S. 299.

¹⁷³ Vgl. Kim/Hunter 1993, S. 117 ff.

¹⁷⁴ Die schwache Form der E-V-Hypothese unterstellt nur einen korrelierten Zusammenhang, wohingegen die starke Form die kausale Beziehung beschreibt (vgl. Eagly/Chaiken 1998, S. 296).

¹⁷⁵ Vgl. Kraus 1995, S. 63.

3.3 Das Kaufverhalten von organisationalen Kunden

3.3.1 Allgemeines zur Kaufverhaltensforschung

Die Kaufverhaltensforschung, welche als Untergruppe der Verhaltensforschung angesehen werden kann, stellt heutzutage ein interdisziplinäres (Wirtschaftswissenschaft, Soziologie, Psychologie, Statistik) Forschungsgebiet dar. Dabei soll den zentralen Fragestellungen nachgegangen werden:

- *Wie verhalten sich Individuen bei der Planung ihrer Käufe, deren Realisierung und dem Gebrauch oder Verbrauch der erworbenen Produkte?*
- *Warum verhalten sie sich so?*

Das Ziel dieses Forschungszweigs liegt idealerweise darin, geeignete Modelle zur Prognose des Kaufverhaltens anhand von ausreichend gesicherten und quantifizierten Einflüssen der einzelnen Entscheidungen determinierenden Größen abzuleiten.¹⁷⁶

Die Forschungsbemühungen haben gezeigt, dass hinsichtlich zweier Nachfragertypen differenziert werden muss, da diese unterschiedlichen Verhaltensgesetzmäßigkeiten unterliegen.¹⁷⁷

Demnach wird eine isolierte Betrachtung zwischen den zum einen privaten Abnehmern im Sinne von Endverbrauchern von Gütern und Leistungen und zum anderen den organisationalen (meist gewerblichen) Abnehmern vorgenommen. Trotz dieser Unterscheidung haben beide Forschungsrichtungen eine Gemeinsamkeit: es handelt sich immer um Menschen als jeweilige Entscheider.¹⁷⁸ Zusätzlich werden die beiden Grundtypen noch nach der Zahl der bei der Entscheidung beteiligten Personen differenziert und dabei nach dem Charakteristikum, ob eine oder mehrere Personen Träger der Entscheidung sind (vgl. Tabelle 1). Im nachfolgenden Kapitel soll kurz auf das Kaufverhalten organisationaler Kunden eingegangen werden.

Tabelle 1: Grundtypen von Kaufentscheidungen

	Individuell	Kollektiv
Konsument	Individuelle Kaufentscheidungen von Privatpersonen (Konsumentenentscheidungen)	Kaufentscheidungen in privaten Haushalten (Familienentscheidungen)
Organisation	Individuelle Kaufentscheidungen in Organisationen (Einkäuferentscheidungen)	Kollektive Kaufentscheidungen in Organisationen (Gremienentscheidungen)

Quelle: Foscht/Swoboda 2009, S. 11.

¹⁷⁶ Vgl. Helm 2009, S. 42.

¹⁷⁷ Foscht und Swoboda (2009, S. 14 f.) geben einen kurzen Überblick über die Merkmale der beiden Nachfragergruppen und damit verbunden die abgeleitete differenzierte Betrachtung.

¹⁷⁸ Vgl. Helm 2009, S. 42 f.; Foscht/Swoboda 2009, S. 11; Marrian 1968, S. 10 f.

3.3.2 Modelltheoretische Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens

Der Mittelpunkt dieses Forschungsbereiches besteht darin, dass die Nachfrager der Produkte vielmehr Organisationen und keine Konsumenten mehr sind. Dabei liegt der Fokus eher bei industriellen Kunden, d.h. bei Organisationen, die die Güter zur eigenen Leistungserstellung bzw. zur längerfristigen Nutzung nachfragen. Damit werden organisationale Käufer wie staatliche Einrichtungen, private Non-Profit-Organisationen oder Handelsunternehmen nicht betrachtet oder in einem eigenen Forschungsbereich behandelt.¹⁷⁹ Zur Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens lassen sich verschiedene Theorieansätze anführen, die von der klassischen mikroökonomischen Theorie bis zum Neo-Behaviorismus reichen. Bei ersterem Ansatz wird angenommen, dass Kaufentscheidungen auf Basis rationaler Überlegungen hinsichtlich niedrigen Preisen (Investitionstheorie) oder Gesamtkosten (Kostentheorie) gefällt werden. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass abgesehen von wenigen Ausnahmen¹⁸⁰ diese organisationalen Entscheidungen nicht nur anhand von rationalen Abwägungen getroffen werden, obwohl die empirische Relevanz größer ist als bei der klassischen Haushaltstheorie. Mit zunehmendem Forschungsdrang wird ersichtlich, dass neben den klassischen mikroökonomischen Erklärungsansätzen auch die verhaltenswissenschaftlichen, psychologischen Theorien immer mehr Einzug zur Beschreibung des realen Kaufverhaltens von Organisationen finden.¹⁸¹

In diesem Sinne werden die neobehavioristischen Überlegungen zum Konsumentenverhalten übertragen, um damit die psychischen und sozialen Einflüsse auf die Kaufentscheidung zu erklären. Dabei wird der Einkäufer als ein zunächst von der organisationalen Umwelt isoliertes Individuum betrachtet, sodass ein „Buyer Behavior-Modell“ entsteht, welches dem Totalmodell von Howard/Sheth (1969) ähnelt und ebenso auf einer S-O-R-Struktur basiert.¹⁸² Helm (2009) schlägt vor, ein Kontinuum zu entwickeln, anhand dessen die unterschiedlichen Kaufentscheidungsprozesse abgebildet werden können. Infolgedessen können die Entscheidungen entweder einer vorwiegend ökonomisch geprägten Rationalität oder einem vorwiegend psychologisch geprägten Gesichtspunkt oder einer Ausprägung dazwischen entsprechen. Die Tatsache, dass ein und dieselbe Person als gewerblicher Einkäufer und als privater Endverbraucher auftritt, bekräftigt den stetigen Übergang zwischen den Ausprägungen.¹⁸³

¹⁷⁹ Vgl. Foscht/Swoboda 2009, S. 241; Marrian 1968, S. 10.

¹⁸⁰ Ausnahmen sind Bauaufträge der öffentlichen Hand, bei denen Bauunternehmen die beschriebenen Leistungen der Ausschreibungstexte bepreisen, sodass rationale Entscheidungen entstehen können.

¹⁸¹ Vgl. Foscht/Swoboda 2009, S. 256; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 410; Backhaus 1992, S. 777 f.

¹⁸² Vgl. Foscht/Swoboda 2009, S. 256 f.

¹⁸³ Vgl. Helm 2009, S. 102 ff.

Die Multipersonalität ist typischerweise bei Industriegütermärkten zu beobachten, jedoch sind auch Einzelpersonenentscheidungen in manchen Fällen möglich. Diese spiegeln oftmals den Alltag von Organisationen wider, sofern sich die Entscheidungen auf wiederholt einzukaufende Güter beziehen, womit dann der Einkäufer zur ausführenden Person im Sinne der Ordertätigkeit wird.¹⁸⁴ Zur Beschreibung der Multipersonalität wird häufig das Konzept des Buying Center angewandt. Es kann als Subsystem verstanden werden, dass alle Personen der einkaufenden Organisation umfasst, die im Zuge des Entscheidungsprozesses in Interaktion miteinander stehen. Die Mitglieder gehören verschiedenen Abteilungen wie Produktion, Einkauf, Finanzierung an und üben unterschiedliche Rollen aus. Zur funktionalen Differenzierung der einzelnen Rollen lässt sich das Konzept von Webster/Wind (1972) heranziehen, in dem zwischen Informationsselektierer („gatekeeper“), Beeinflusser („influencer“), Benutzer („user“), Entscheider („decider“) und Einkäufer („buyer“) unterschieden wird. Dabei kann eine Person mehrere Rollen oder mehrere Personen eine Rolle einnehmen. Zwischen den einzelnen Personen stehen formale und informale Kommunikationsbeziehungen, wobei letztendlich die relative Machtstellung ausschlaggebend für das Ergebnis der Kaufentscheidung ist.¹⁸⁵

Die Ausprägung der organisationalen Beschaffung und damit die Ausgestaltung des Buying Center sind von verschiedenen situativen Einflussfaktoren abhängig. Primär wird dies durch die Komplexität der zu beschaffenden Leistung determiniert, denn je umfangreicher diese ist, desto größer ist erfahrungsgemäß auch das Buying Center. Mit zunehmender Größe gestaltet sich wiederum der Kaufentscheidungsprozess langwieriger und komplexer. Die Struktur des Buying Center und der Zeitbedarf bis zur Kaufentscheidung richten sich zudem nach der Kaufhäufigkeit (Erstkauf, Wiederkauf) und der wertmäßigen Bedeutung der Leistung.¹⁸⁶

Mit der Darstellung der Komplexität des Kaufverhaltens haben sich wiederum Totalmodelle beschäftigt, die eine geordnete Illustration verschiedenster Einflussgrößen auf das organisationale Beschaffungsverhalten abzubilden versuchen. Bekannte Vertreter sind dabei das Modell von Webster/Wind (1972) und das von Sheth (1973).¹⁸⁷ Aussagekräftiger und empirisch besser zu validieren sind jedoch Phasenmodelle, bei denen vielmehr der Ablauf des Kaufentscheidungsprozesses im Fokus der Betrachtung liegt. Diese sind im Vergleich zu den Struk-

¹⁸⁴ Vgl. Foscht/Swoboda 2009, S. 259; Marrian 1968, S. 11.

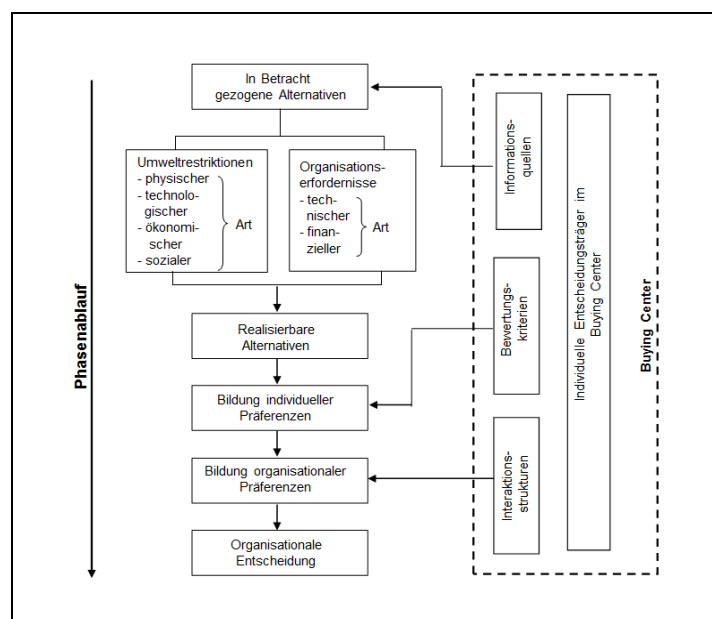
¹⁸⁵ Vgl. Foscht/Swoboda 2009, S. 262 ff.; Helm 2009, S. 106 f. Zur besseren Charakterisierung der einzelnen Rollen wird sehr häufig das Promotoren-Opponenten-Konzept herangezogen, dessen Ursprung bei Witte (1973) zu finden ist. Eine ausführliche Darstellung dazu erfolgt bei Foscht/Schwoboda (2009, S. 265 ff.).

¹⁸⁶ Vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 37; Foscht/Swoboda 2009, S. 262 f.; Helm 2009, S. 103.

¹⁸⁷ Vgl. Foscht/Swoboda 2009, S. 268 ff.

turmodellen einfacher aufgebaut und im Hinblick auf deren Operationalisierung besser umzusetzen. Abbildung 6 zeigt beispielhaft ein solches Phasenmodell, wobei in der Literatur eine Vielzahl verschiedener Varianten zu finden sind. Das Modell von Choffray/Lilien (1980) stellt das Kaufverhalten in einer operationalisierten Form dar, in dem es die Haupteinflussgrößen isoliert und in Beziehung zu kontrollierbaren Variablen setzt. Auffällig ist das Wechselspiel zwischen individuellen und mehrpersonellen Entscheidungen, wobei davon auszugehen ist, dass zunächst immer eine Entscheidungsphase auf individueller und anschließend auf organisationaler Ebene erfolgt. Ausgangspunkt des Kaufprozesses in dem Modell ist die Auswahl einer bestimmten Anzahl in Betracht zu ziehender Alternativen zur Bedürfnisbefriedigung. Diese Phase wird durch das Informationsverhalten und den Informationsquellen der Buying-Center-Mitglieder determiniert. Nach einer Analyse von Umweltrestriktionen und Organisationserfordernissen werden die realisierbaren Alternativen bestimmt, ein dazugehöriges Angebot eingeholt und anhand von persönlichen Bewertungskriterien zur jeweiligen Problemlösung eine individuelle Einstellung gebildet. Die daraus abgeleiteten individuellen Präferenzen bilden die Basis für die organisationalen Präferenzen, anhand derer unter Einflussnahme der Interaktionsstrukturen und den faktischen Machtverhältnissen innerhalb des Buying Centers letztendlich eine kollektive Entscheidung gefällt wird. Das Ergebnis wird schließlich vom Einkäufer umgesetzt.¹⁸⁸

Abbildung 6: Gesamtmodell des Beschaffungsverhaltens von Organisationen



Quelle: Choffray/Lilien, 1980; Backhaus, 1999, S. 123.

¹⁸⁸ Vgl. Helm 2009, S. 104 f.; Foscht/Swoboda 2009, S. 277 f.

3.4 Synopsis

In den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels konnte aufgezeigt werden, dass Einstellungen im Rahmen des Marketing und der Kaufverhaltensforschung den größten Stellenwert einnehmen und demgemäß von einem theoretischen Zusammenhang zwischen diesem intrapersonellen, psychologischen Konstrukt beziehungsweise dem Einstellungssystem und dem beobachtbaren Verhalten auszugehen ist. Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass zwischen einer gebildeten Einstellung und dem tatsächlichen Verhalten eine innere Bereitschaft beziehungsweise eine Absicht, ein bestimmtes Verhalten auszuüben, vorliegt. Sofern alle situativen und temporären Größen des späteren Verhaltens bereits bei der Absichtsbildung berücksichtigt werden können, kann von einer Konsistenz zwischen allen drei Konstrukten ausgegangen werden, sodass die Einstellung über die Intention das Verhalten bewirkt.

Diese E-V-Hypothese, die auf den Erkenntnissen der verschiedenen Einstellungstheorien beruht, dient unter anderem auch als Ausgangspunkt zur Erklärung des menschlichen Kaufverhaltens. Eine Besonderheit, die auch für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit von Bedeutung ist, stellt die Tatsache dar, dass die Einstellungstheorien nicht nur als Erklärungsansatz von Endkonsumenten dienlich sind, sondern auch zur Erklärung von gewerblichen Kundenverhalten und somit auch bei Kaufentscheidungen auf Industriegütermärkten herangezogen werden können. Denn auch bei diesem Kaufentscheidungstyp ist die Forschung zu der Erkenntnis gelangt, dass der „Homo oeconomicus“ in seiner idealen Form nicht existiert, da bei gewerblichen Abnehmern neben kognitiven auch affektive Prozesse eine Rolle im Entscheidungsprozess spielen und somit keine rein rationalen Kaufhandlungen anhand von Kosten-Nutzen-Relationen und ohne Wirkung subjektiver Gefühle zu beobachten sind.¹⁸⁹

Das Ziel dieser Arbeit liegt in der Aufdeckung und Prognose von Ausstrahlungseffekten, die sich durch die Implementierung eines neuen Geschäftsbereiches bei den Kunden eines Industriegüterunternehmens ergeben und die einen Einfluss auf deren zukünftiges Verhalten haben. Da bekannt ist, dass Einstellungen weitestgehend die Grundlage solcher Verhaltensstrukturen darstellen, ist es nun notwendig im nächsten Kapitel auf die Veränderung von Einstellungen und damit auf die Entstehung und Prognose von Ausstrahlungseffekten einzugehen. Hierzu wird letztendlich auch auf die E-V-Hypothese und das Konsistenzmotiv zurückgegriffen.

¹⁸⁹ Vgl. Hofbauer et al. 2009a, S. 147 f.; Foscht/Swoboda 2009, S. 256; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 410; Backhaus 1992, S. 777 f.

4 Herleitung eines theoretischen Modells zur Messung und Validierung von Ausstrahlungseffekten und Erstellung eines Prognosesystems

Nachdem in Kapitel 3 die einstellungstheoretischen Grundlagen geschaffen worden sind, soll in diesem Kapitel die Erklärung von Ausstrahlungseffekten anhand der Einstellungstheorien erfolgen (Kapitel 4.1.1). Im Anschluss daran wird der Forschungsstrang hinsichtlich der Markentransferstrategie aufgezeigt (Kapitel 4.1.2), bei der verschiedene Arten von Ausstrahlungseffekten praktisch nachgewiesen werden konnten. Folglich werden diese beiden Kapitel zusammengeführt (Kapitel 4.1.3), um sowohl die theoretischen als auch die praktischen Erkenntnisse auf die aktuelle Untersuchung zu übertragen. Die daraus resultierende Möglichkeit zur Messung von Ausstrahlungseffekten soll in Kapitel 4.2 um ein Prognosesystem als Instrument der strategischen Planung erweitert werden. Dabei wird zunächst die Verwandtschaftsmessung behandelt, da hier eine potentielle Frühindikation zu vermuten ist (Kapitel 4.2.1). Danach wird auf die zu betrachtenden möglichen Frühindikatoren eingegangen, bevor aufgezeigt wird, wie in der späteren Forschung denkbare Handlungsempfehlungen abgeleitet werden könnten (Kapitel 4.2.2). Das Kapitel 4.3.3 führt die bisherigen Erkenntnisse in einem Gesamtmodell zusammen, anhand dessen zukünftige Forschungsstudien die Validierung der Wirkungen der Ausstrahlungseffekte vornehmen können. Zuvor werden jedoch das Kundenverhalten (Kapitel 4.3.1) und die abgeleiteten Determinanten (Kapitel 4.3.2) kurz betrachtet. Die Synopsis fasst das gesamte Kapitel 4 nochmals zusammen (Kapitel 4.4).

4.1 Zur Messung von Ausstrahlungseffekten

4.1.1 Einstellungstheoretische Fundierung von Ausstrahlungseffekten

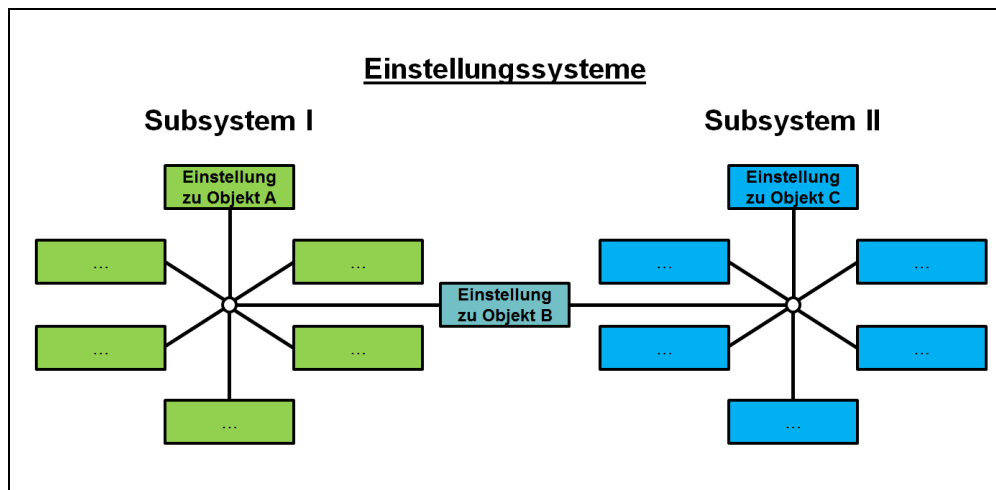
4.1.1.1 Einstellungssysteme und Konsistenzmotiv

Im Rahmen der Einstellungstheorien des Kapitel 3 wurde bereits angedeutet, dass nicht nur die einzelne Einstellung isoliert herangezogen werden kann, sondern diese ebenso in einem Gesamtsystem zu betrachten ist. Das bedeutet, dass die Vielzahl an Einstellungen, die ein Individuum im Laufe der Zeit zu verschiedenen Einstellungsobjekten bildet, in Gruppen geordnet (Subsysteme) ein Gesamtsystem darstellen und dabei in einer relevanten Beziehung zueinander stehen, bei der sie mehr oder weniger stark miteinander verknüpft sind.¹⁹⁰ Abbildung 7 stellt solche möglichen Verknüpfungen der inneren Einstellungssysteme vereinfacht dar. Wie ersichtlich wird, ist die Einstellung zu Objekt B zu beiden Subsystemen zugehörig,

¹⁹⁰ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 146; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 230.

sodass diese sowohl mit der Einstellung zu Objekt A als auch zu Objekt C direkt in Beziehung steht. Zwischen den beiden Letztgenannten besteht jedoch nur eine indirekte Verbindung, die wahrscheinlich eher schwach ausgeprägt sein wird.

Abbildung 7: Mögliche Verknüpfungen im individuellen Einstellungssystem



Die Theorien des kognitiven Gleichgewichts gehen nun von einer psychischen Konsistenz des inneren Einstellungssystems aus und postulieren demnach, dass ein Individuum stets das Bedürfnis hat, in Erscheinung tretende Inkonsistenzen zu beheben oder von vornherein zu umgehen. Dieses Streben nach Konsistenz soll die Erlangung widerspruchsfreier und harmonischer Verknüpfungen von Erfahrungen, Kognitionen und Einstellungen zum Ausdruck bringen.

Solche Widersprüche (Dissonanzen) können bei einer einzelnen Einstellung zwischen deren Komponenten auftreten und zum Harmoniestreben und Ausgleich zwischen den Dimensionen *Denken*, *Fühlen* und *Handeln* führen. Eine Änderung der affektiven Komponente, bedingt durch eine veränderte emotionale Beurteilung eines Objekts, kann eine aktualisierte kognitive Auseinandersetzung herbeiführen und zusätzlich die Handlungsbereitschaft der Person beeinflussen. Diesem Ungleichgewicht, hervorgerufen durch Veränderung einer oder mehrerer Komponenten, wird folglich entgegengewirkt, um die angestrebte Konsistenz wieder zu erlangen. Ein Raucher wird demzufolge versuchen, das Wissen über die beeinträchtigende und gesundheitsschädliche Wirkung des Rauchens zu verdrängen oder für sich selbst abzuschwächen und emotional abzuwerten, um seine Verhaltensweise abermals zu bekräftigen und somit seine Intra-Einstellungskonsistenz beizubehalten.¹⁹¹

¹⁹¹ Vgl. Triandis 1975, S. 11; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 227 – 231; Felser 2007, S. 272; Trommsdorff 2009, S. 122.

Weiterhin sollten sich gemäß der Konsistenztheorien auch die Einstellungen der verschiedenen Subsysteme stets im Einklang befinden (Inter-Einstellungskonsistenz). So kann die Einstellung zu Parfüm in einer relevanten Beziehung zu der dem gleichen Subsystem angehörigen Einstellung zu Seidenblusen stehen, andererseits jedoch keine direkte Beziehung zu einer anderen Einstellung haben (z.B. Einstellung gegenüber Paris).¹⁹² Durch Aufnahme und Wahrnehmung externer Informationen oder durch gedankliche Verarbeitung intern gespeicherter Informationen können nun Widersprüche in einem solchen psychologischen System entstehen, wodurch das Individuum einen kognitiven Konflikt erfährt. Bei Überschreitung einer bestimmten Schwelle, bei der es für die Person unangenehm wird, kommt es zu einer Aktivierung mit der Folge, dass die Person versucht, den Inkonsistenzen entgegenzuwirken, um das angestrebte Gleichgewicht und die Harmonie in seinem Subsystem wieder zu erhalten.¹⁹³

Als notwendige Voraussetzung für die gegenseitige Beeinflussung zwischen zwei oder mehreren Einstellungen wird deren „relevante Beziehung“ angesehen. Folgendes Beispiel soll dies veranschaulichen. Angenommen ein Konsument hat eine negative Einstellung zu einem Discounterhändler A jedoch eine positive Einstellung zur Marke XY. Der Konsument erhält nun die Information, dass die bevorzugte Marke neuerdings bei dem abgelehnten Discounter erhältlich ist. Da sich die beiden Einstellungen nun in einer relevanten Beziehung zueinander befinden, führt dies zur Inkonsistenz im Subsystem, sodass das Individuum bestrebt sein wird, dieses kognitive Ungleichgewicht wieder auszugleichen. Aufgrund von Harmoniestreben ist es möglich, dass der Konsument nun die Einstellung zur Marke XY ins Negative verändert, da er zu der Auffassung gelangt, dass eine Marke, die beim Discounter A angeboten wird, nichts taugen kann. Durch das Konsistenzmotiv erlangt das individuelle Einstellungssystem sein Gleichgewicht ab einer bestimmten, subjektiven Aktivierungsschwelle wieder zurück.¹⁹⁴

Als gleichgewichtstheoretische Ansätze sind die Balance-Theorie von Heider (1946), die Kongruenz-Theorie von Osgood/Tannenbaum (1955) sowie die Theorie der kognitiv-affektiven Konsistenz von Rosenberg (1956) anzusehen. In der Marketingforschung nimmt jedoch die Theorie der kognitiven Dissonanz von Leon Festinger (1957, 1978) einen besonderen Stellenwert ein, um einerseits auftretende Dissonanzen nach dem Kauf eines Produktes und andererseits nach der Aufnahme von neuen Informationen empirisch zu beobachten und zu erklären. Nach dieser Theorie liegen Widersprüche (Dissonanzen) vor, sofern einzelne, in

¹⁹² Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 230.

¹⁹³ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 230; Trommsdorff 2009, S. 123.

¹⁹⁴ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 230 f.; Trommsdorff 2009, S. 123.

Beziehung stehende Kognitionen im gedanklichen System eines Individuums nicht miteinander harmonisieren, sodass ein negatives und aktivierendes Gefühl entsteht, welches ab einer bestimmten Schwelle zu einer individuellen Reaktion führt.¹⁹⁵

Eine Nachkaufdissonanz entsteht, wenn ein Kunde zwischen einer größeren Anzahl relativ ähnlicher Produkte freiwillig entscheiden musste, wobei das gekaufte Produkt nicht bei allen Merkmalen überlegen war. Das Wissen dieses Aspekts führt zu einer kognitiven Auseinandersetzung mit der Situation. Weitere Gründe für Dissonanzen sind die Aufnahme neuer, der eigenen Einstellung widersprechender Informationen; die Abweichung von bisherigen Kaufverhaltensmustern (Markenwechsel) oder ein einstellungsdiskrepantes Verhalten zum Beispiel durch den Kauf eines wenig präferierten Produktes aufgrund eines sehr niedrigen Preises.¹⁹⁶

Zur Erlangung des ursprünglichen Gleichgewichts können verschiedene Wege eingeschlagen werden. Einerseits können neue Informationen von vornherein vermieden, nicht wahrgenommen oder verleugnet werden. Andererseits können Inkonsistenzen ganz und gar aus dem Bewusstsein verdrängt werden. Überdies kann die zur Inkonsistenz führende Situation umdefiniert werden, indem z.B. der schlechte Rat eines Fachmanns nicht auf dessen mangelnde Kompetenz sondern auf dessen momentanen black-out zurückgeführt wird. Ebenso kann eine Neuinterpretation erfolgen, indem die Schwächen der gewählten Alternative oder die Vorteile der ausgeschlagenen Alternative abgewertet und umgekehrt werden. Letztlich kann die Aufnahme neuer Informationen zu einer Veränderung der kognitiven Einheiten führen, die eine Änderung der Einstellung und des Verhaltens zu einem Objekt bewirken können.¹⁹⁷

Durch die Entstehung von Inkonsistenzen und dem stetigen Harmoniebedürfnis kann das Einstellungssystem eines Individuums eine gewisse Dynamik erfahren, mit der unter anderem der Einstellungswandel im Zeitverlauf zu erklären ist.¹⁹⁸ Auch Trommsdorff (2009) weist darauf hin, dass das Konsistenzmotiv „als eines der wenigen Anlässe gilt, eine ausgeprägte Einstellung zu ändern.“¹⁹⁹ Denn als ein wichtiges Merkmal wird postuliert, dass Einstellungen einer gewissen zeitlichen Stabilität unterliegen. Einstellungen sind erlernt und kommen auf der Grundlage von Erfahrungen und Informationsverarbeitung zustande und können auch auf diesem Weg entsprechend gewandelt werden. Allerdings sind vor allem Einstellungen in ei-

¹⁹⁵ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 231 ff.; Trommsdorff 2009, S. 129 f., 238.

¹⁹⁶ Vgl. Balderjahn/Scholderer 2007, S. 69.

¹⁹⁷ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 231; Balderjahn/Scholderer 2007, S. 69 f.

¹⁹⁸ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 231.

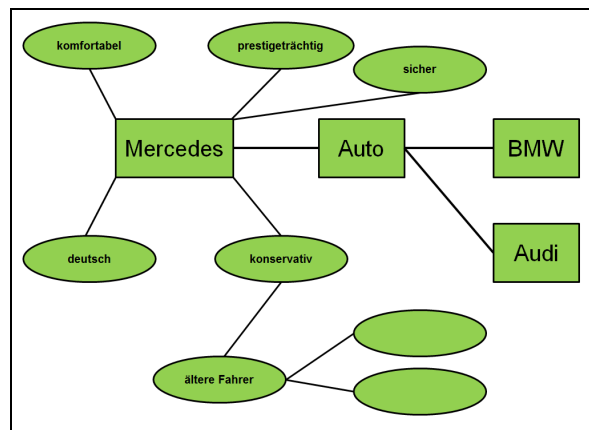
¹⁹⁹ Trommsdorff 2009, S. 123. Vgl. auch Kuß/Tomczak 2007, S. 50.

nem Subsystem weniger leicht veränderbar und dadurch stabiler als Einstellungen von peripherer Bedeutung oder isolierte Einstellungen.²⁰⁰ Die relevante Beziehung, in der die einzelnen Einstellungen eines Subsystems zueinander stehen und sich darüber mehr oder weniger stark bedingen, kann mit Hilfe der Schema- und Kategorisierungstheorie erklärt werden.

4.1.1.2 Schematheorie und Einstellungsänderung als Basis für Ausstrahlungseffekte

Einstellungen werden zwar unter den aktivierenden Vorgängen subsummiert, jedoch stehen sie in ständiger Wechselwirkung mit den Kognitionen eines Individuums, weshalb Einstellungen zu verschiedenen Gegenständen als Wissensbasis charakterisiert werden, wie Motivationen Genüge getan werden kann.²⁰¹ Das heißt, dass eine Einstellung „als die subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer bestimmten Motivation aufgefasst“²⁰² werden kann. Dieses Wissen ist in Form von Schemata ganz individuell strukturiert und systematisch gespeichert. Die unterschiedlichen Schemas sind untereinander vernetzt und weisen hierarchische Strukturen auf, die sich in semantischen Netzwerken darstellen lassen (vgl. Abbildung 8). Diese Strukturen beinhalten standardisierte Vorstellungen darüber, wie ein gewisser Sachverhalt idealerweise aussieht und dienen dazu, Umweltreize zu interpretieren, gedanklich einzuordnen und zu verarbeiten. Ein Schema steuert demnach die Wahrnehmung von Informationen zu einem bestimmten Gegenstand, vereinfacht die entsprechenden Denkvorgänge und organisiert die Informationsspeicherung.²⁰³ Somit ist die Grundvoraussetzung für neues Wissen die Wahrnehmung und kognitive Verarbeitung neuer Informationen.

Abbildung 8: Ausschnitt aus einem semantischen Netzwerk



Quelle: Kroeber-Riel et al. 2009, S. 293

²⁰⁰ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 225; Kuß/Tomczak 2007, S. 50.

²⁰¹ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 57, 215.

²⁰² Kroeber-Riel et al. 2009, S. 215.

²⁰³ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 283. An dieser Stelle sei auch nochmals auf Kapitel 3.1.2 verwiesen.

Die Überlegungen zur Schematheorie erwecken die Frage, was eigentlich mit neuen Informationen geschieht. Es sind vier denkbare Fälle zu unterscheiden. Im Idealfall wird das Individuum die wahrgenommenen Reize und zu verarbeitenden Informationen einem vorhandenen Schema zuordnen, infolgedessen es auf ein existentes Wissensmuster zurückgreifen kann, welches die notwendigen, zu steuernden Denkvorgänge vereinfacht und somit an eine bestehende Einstellung anknüpft, deren Reaktion in einer bestimmten Verhaltensabsicht beziehungsweise in einem Verhalten mündet. Die Integration in ein vorhandenes Schema setzt eine gewisse Übereinstimmung und hohe Zugehörigkeit mit einer Schemavorstellung voraus.²⁰⁴

Sofern diese neuen Informationen allerdings nicht zum überwiegenden Teil mit einem bereits bestehendem Schema übereinstimmen, ist es andernfalls möglich, dass dieses Schema um die neuen Informationen erweitert beziehungsweise das vorhandene (Teil-)Wissen entsprechend verändert und aktualisiert wird. Folglich ist eine Einstellungsveränderung verbunden mit einer Verhaltensanpassung aufgrund der aktualisierten Kognitionen möglich.²⁰⁵ Dies bedeutet, dass die Wahrnehmung und Verarbeitung von schemaneuen Informationen auf eine vorhandene Einstellung und diesbezüglich ein abgeleitetes Verhalten in Form von möglichen Anpassungen ausstrahlen kann.

Sind die zu verarbeitenden Informationen wohlmöglich doch zu „fremd“ für ein bestehendes Schema, ist es nun wiederum vorstellbar, dass sie erst gar nicht gespeichert werden. Dies bedeutet, dass sie entweder wieder vergessen oder von vornherein ignoriert und verdrängt werden.²⁰⁶ Dieser Fall ist vor allem dann denkbar, wenn die Informationen für einen bestimmten Sachverhalt nicht relevant sind beziehungsweise deren Relevanz durch das Individuum „künstlich“ herabgesetzt wird. Andererseits kann dies auch als Reaktion auf eine Reizüberflutung oder auf eine wahrgenommene beeinflussende Kommunikation (Reaktanz) verstanden werden.²⁰⁷ Aufgrund dieser Sichtweise ist davon auszugehen, dass die neuen Informationen keinen Einfluss auf die bisherigen Einstellungen und Verhaltensabsichten ausüben, da diese nach wie vor anhand der bereits existierenden Kognitionen abgeleitet werden.

Der letzte Fall kommt dann zum Tragen, wenn die wahrgenommenen Reize und zu verarbeitenden Informationen keinem vorhandenen Schema zuordenbar sind, jedoch vom Individuum gespeichert werden. Demnach besitzen diese zunächst keine Übereinstimmung und Zugehö-

²⁰⁴ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 82; Günther 2002, S. 20.

²⁰⁵ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 82.

²⁰⁶ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 82.

²⁰⁷ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 261.

rigkeit zum bisherigen Wissen, da sie „zu fremd“ beziehungsweise zu neuartig sind. Als Folge wird in der bisherigen Forschung angenommen, dass diese Informationen die Basis eines völlig neuen Schemas darstellen, welches sich kurzfristig bildet.²⁰⁸ Aufgrund der Neuartigkeit dieser Kognitionen werden Einstellungen erstmalig gebildet, sodass sich auch eine gewisse Verhaltensabsicht zum ersten Mal ableiten lässt. Das neu gebildete Schema und dessen zugehörige Kognitionen können nun auch eine Relevanz zu anderen Schemata aufweisen, weshalb sie gedanklich in eine gewisse Beziehung zu diesen gesetzt werden.

Die Verarbeitung von neuen Informationen gemäß der Schematheorie soll anhand von nachfolgendem Beispiel nochmals genauer veranschaulicht werden. Angenommen die vier beschriebenen Fälle stellen vier verschiedene Kunden(gruppen) dar, welche mit ein und derselben Werbebotschaft eines Herstellers von Outdoorbekleidung konfrontiert werden. In dieser wird ein bestimmtes Merkmal (z.B. „Wassersäule von 10.000 mm“ als Maß für die Wasserdichtigkeit) einer Funktionsjacke hervorgehoben. Die erste Person (Fall 1) kann als Experte auf diesem Gebiet eingestuft werden, sodass die neue Information einem bereits bestehenden Schema „Funktionsjacke“ zugeordnet und somit interpretiert wird, da das beworbene Merkmal bereits in Form von Wissen vorliegt. Entsprechend diesem Schema werden gewisse Denkvorgänge vereinfacht und eine Einstellung zu dem angebotenen Produkt abgeleitet.

Der zweite Kunde (Fall 2) besitzt ein bestimmtes Wissen zu Funktionskleidung und zu einigen Merkmalen, da er bereits Erfahrungen durch den früheren Kauf gemacht hat. Diese Person kann jedoch nicht als Experte eingestuft werden, da diese kein umfassendes Wissen zu der Produktkategorie besitzt, sodass die Eigenschaft „Wasserdichtigkeit“ bislang bei seiner Einstellungsbildung auch keine Rolle gespielt hat. Anhand der neuen Information kommt es nun zu einer Adaption bzw. Erweiterung des bestehenden Schemas „Funktionsjacke“ um dieses Merkmal und dessen Ausprägung. Infolgedessen ist es möglich, dass sich die vormals vorhandene Präferenz aufgrund der Überschreitung einer bestimmten individuellen Aktivierungsschwelle neu bildet, da die einzelnen Einstellungsobjekte nun auch anhand dieser Eigenschaft neu bewertet und in eine Rangfolge der Vorziehenswürdigkeit gebracht werden. Angesichts der möglichen Präferenzverschiebung ist ebenso eine Verhaltensänderung denkbar.

Individuen der Kundengruppe 3 (Fall 3) stufen die neuen Informationen für sich herab oder ignorieren diese vollständig, sodass diese nicht in das vorhandene Schema „Funktionsjacke“

²⁰⁸ Vgl. Trommsdorff 2009, S. 82.

aufgenommen und gespeichert werden. Die Personen befinden sich möglicherweise in der Nachkaufphase einer solchen Jacke, wobei die gewählte Alternative dieses Merkmal entweder gar nicht oder in einer nur schwachen Ausprägung ausweist, sodass der Kunde versucht, die neuen Informationen abzuwerten und zu verdrängen. Infolgedessen kommt es zu keiner kognitiven Anreicherung seines Wissens, sodass die Person an seiner bestehenden Einstellung festhalten kann, um somit für sich selbst sein Kaufverhalten zu bekräftigen. Andererseits ist es denkbar, dass der Kunde mit dem beworbenen Merkmal nichts anfangen kann, da ihm grundsätzlich das Wissen zu diesen einzelnen Eigenschaften von Funktionskleidung fehlt, sodass er die neuen Informationen von vornherein ignoriert. Im Extremfall reagiert der Kunde aufgrund einer Reizüberflutung zu verschiedenen Funktionsjacken genervt und verdrängt ebenso die Informationen, sodass sich keine Änderung im Schema einstellt und somit die kognitive Basis für die Einstellungsbildung zu verschiedenen Objekten unverändert bleibt.

Kunden der Gruppe 4 (Fall 4) sind vielmehr Laien, die zum ersten Mal mit einer Werbebotschaft über Funktionsjacken und insbesondere mit dem Merkmal „Wasserdichtigkeit“ konfrontiert werden. Demzufolge sind die Informationen so neu und „fremd“, dass sie keinem bestehenden Schema zugeordnet werden können, woraufhin sie die Basis eines neuen Schemas „Funktionsjacke“ bilden. Diese Informationen werden demnach kognitiv verarbeitet und gespeichert, sodass sich aus dem neuartig angereicherten Wissen zum ersten Mal Einstellungen zu verschiedenen Objekten bilden, welche wiederum eine bestimmte Verhaltensintention nach sich ziehen.

Die vier beschriebenen Fälle werden in Tabelle 2 nochmals kurz zusammengefasst. Dabei lässt sich festhalten, dass es aufgrund der Wahrnehmung und Verarbeitung von neuen Informationen in den Fällen 2 und 4 zu einer Einstellungsänderung kommen kann, die entsprechend der E-V-Hypothese auch eine Verhaltensänderung herbeiführen kann.²⁰⁹

Tabelle 2: Mögliche Einstellungskonsequenzen neuer Informationen

Fall	Ergebnis	Bemerkung
1	Einstellung bleibt unverändert	Neue Informationen sind bereits in Form von Wissen vorhanden
2	Einstellungsänderung möglich	Erweiterung des vorhandenen Schemas
3	Einstellung bleibt unverändert	Neue Informationen werden ignoriert/verdrängt
4	Einstellungsänderung möglich	Bildung eines neuen Schemas → möglicher Einfluss auf andere Schemata

²⁰⁹ Vgl. Eagly/Chaiken 2007, S. 588.

Angesichts des in der Forschung verwendeten Ansatzes der semantischen Netzwerke zu Verdeutlichung der Wissensstrukturen kann unterstellt werden, dass die einzelnen Schemata mehr oder weniger stark miteinander verknüpft sind. Die Stärke der Verknüpfung drückt sich in der jeweiligen Relevanz aus. Somit kann die Entstehung des neuen Schemas (Fall 4) infolge neuer Informationen eine Veränderung eines bestehenden Schemas in dem Sinne verursachen, weil die beiden erstmalig in einer relevanten Beziehung zu einander stehen. Durch diese neuartige Verknüpfung kann ein kognitiver Anpassungsprozess in dem bestehenden Schema ablaufen, der letztendlich einen möglichen Einfluss auf die Einstellung und folglich auf das Verhalten gegenüber einem Einstellungsobjekt haben kann. Dies lässt sich nochmals vereinfacht in nachfolgender Gedankenkette darstellen:

Ausgangspunkt: Neue Information → Wahrnehmung & kognitive Verarbeitung → Bildung eines neuen Schema → Relevanz → Einfluss auf vorhandenes Schema → kognitiver (Anpassungs-)Prozess → Einstellungs- und Verhaltensänderung

Sofern sich diese kausale Kette einstellt, kann im Zuge der Schematheorie davon gesprochen werden, dass die Bildung einer Einstellung im Rahmen des neuen Schemas auf die Einstellungen bisheriger Schemas ausstrahlen kann. Als notwendige Ursache für einen solchen **Ausstrahlungseffekt** kann die Wahrnehmung und Verarbeitung neuer Informationen angesehen werden. Die hinreichende Bedingung stellt allerdings die Relevanz zwischen den einzelnen Wissensstrukturen dar. Der kognitive Prozess der Informationsverarbeitung kann erst ab einer bestimmten subjektiven Aktivierungsschwelle (→ Konsistenztheorie), welche durch die Relevanz bedingt wird, der Ausgangspunkt für eine Einstellungsänderung sein.

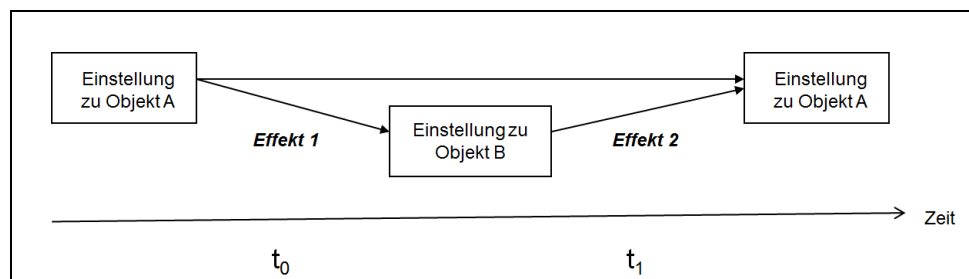
Die Bildung eines neuen Schemas stellt wohlmöglich einen Extremfall dar, wohingegen es viel wahrscheinlicher zu sein scheint, dass die wahrgenommenen und zu verarbeitenden Informationen zwar „neuartig fremd“ sind, jedoch in gewisser Weise einem vorhandenen Schema zuordenbar sind (Fall 2). Dies bedeutet, dass es nur bis zu einem bestimmten Grad eine Übereinstimmung und Relevanz gibt, es jedoch trotzdem zu einer Anpassung aufgrund von Aktualisierung und Erweiterung der dem Schema zugehörigen Kognitionen kommt. Die sich neu gebildeten Wissensstrukturen in diesem Subsystem sind wiederum Ausgangspunkt für die Beurteilung verschiedener Einstellungsobjekte in Bezug auf die Befriedigung bestimmter Motivationen. Folglich kann es zu einer Anpassung der bisherigen Einstellungs- und Verhaltensmuster führen. Dies lässt sich wiederum vereinfacht in nachfolgender Gedankenkette darstellen:

Ausgangspunkt: Neue Information → Wahrnehmung & kognitive Verarbeitung → Relevanz zu vorhandenem Schema → Erweiterung / Aktualisierung des Schemas → kognitiver (Anpassungs-)Prozess → Einstellungs- und Verhaltensänderung

Es lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass es in den beiden genauer beschriebenen Fällen zu einer Einstellungsänderung kommen kann, sofern bei der Verarbeitung der neuen Information eine bestimmte Relevanz zwischen den Einstellungsobjekten beziehungsweise den dahinterliegenden Schemata gibt. Die Relevanz zwischen den Schemas hat Einfluss auf die Effekte zwischen den Einstellungen, da die Schemas als kognitive Basis für die Einstellungen dienen.

Im Rahmen der Einstellungstheorie ist bekannt, dass die Einstellung zu einem Objekt *A* zum Zeitpunkt t_1 wesentlich durch die vorherige Einstellung zu diesem Objekt *A* zum Zeitpunkt t_0 bedingt wird.²¹⁰ Sofern das Individuum zum Zeitpunkt t_0 Informationen zu einem neuen Einstellungsobjekt *B* wahrnimmt und sich bei deren Verarbeitung eine Relevanz zum Objekt *A* einstellt, ist anzunehmen, dass die vorhandenen Wissensstrukturen nun teilweise oder ganz zur Einstellungsbildung gegenüber Objekt *B* verwendet und übertragen werden (Effekt 1). Liegen überdies Informationen zu Objekt *B* vor, die nicht ganz mit dem Objekt *A* angehörigen Schema übereinstimmen, so ist es anhand der Schematheorie erklärbar, dass diese Informationen zu einer Erweiterung oder Aktualisierung des Schemas führen (Fall 2). Folglich kann der kognitive Prozess wiederum Einfluss auf die Einstellungsbildung von Objekt *A* zum Zeitpunkt t_1 haben (Effekt 2). Sofern ein solcher signifikanter Einfluss vorliegt, kann von einem Ausstrahlungseffekt zwischen den Einstellungsobjekten gesprochen werden (vgl. Abbildung 9). Ebenso lässt sich das für den Fall 4 ableiten, bei dem sich erst ein neues Schema bildet, welches durch dessen Relevanz auf ein anderes Schema und den entsprechenden Einstellungsobjekten ausstrahlt.

Abbildung 9: Theoretische Ausstrahlungseffekte zwischen Einstellungsobjekten



²¹⁰ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 222.

4.1.2 Ausstrahlungseffekte bei Markentransferstrategien

4.1.2.1 Theoretischer und praktischer Hintergrund von Markentransferstrategien

Die Konsumentenverhaltensforschung versucht die theoretischen Erkenntnisse auf Einstellungsobjekte in Form von realen Produkten zu übertragen. Dementsprechend kann mit Hilfe der Schematheorie abgeleitet werden, dass die aktuellen Kundenbeurteilungen gegenüber einem Produkt oder einer Marke durch deren vorhandene Schemata bestimmt werden. Wird durch die subjektive Wahrnehmung eines solchen Objektes ein einzelnes Element oder werden wenige Elemente eines bereits verinnerlichten Schemas angesprochen, dann werden auch mit hoher Wahrscheinlichkeit die anderen, diesem Schema zugehörigen, gespeicherten Elemente abgerufen, auch wenn diese Eigenschaften bei dem betrachteten Objekt nicht zwingend vorhanden sein müssen. So kann beispielsweise die Verpackung eines betrachteten Produktes ein eindeutiges Produktschema ansprechen und dazu führen, dass der Nachfrager von diesem Schema auf das Vorhandensein einer ganz bestimmten, schematypischen Produkteigenschaft schließt und sich sein Einstellungsurteil bildet, auch wenn er die Eigenschaft nicht auf direktem Wege wahrnimmt beziehungsweise diese nicht notwendigerweise vorhanden zu sein braucht. Somit kann die individuelle Präferenz für ein Produkt wesentlich von dessen wahrgenommener Übereinstimmung mit einer vorhandenen Schemavorstellung abhängen, wodurch letztendlich auch das Kundenverhalten erklärt werden kann.²¹¹

Die Erkenntnisse der Schema- und Kategorisierungstheorie macht sich auch die Markentransferforschung zunutze und hofft dabei, dass positive Ausstrahlungseffekte zutage treten.²¹² Ausgangspunkt einer Markentransferstrategie ist die Überlegung eines Unternehmens, ob ein neues Produkt unter einem neuen oder einem bereits vorhandenen Markennamen am Markt eingeführt werden soll. Die Nutzung einer vorhandenen Marke kann als Markendehnung bezeichnet werden und durch Produktlinienerweiterung (Dehnung in vorhandene Produktkategorie) oder durch Markenerweiterung (Dehnung in neue Produktkategorie) erfolgen, wobei jeweils verschiedene Ziele verfolgt werden. Die Produktlinienerweiterung zielt darauf ab, den Markt noch weiter zu durchdringen und segmentspezifisch effizienter und ergiebiger zu bearbeiten, indem durch Variation eines vorhandenen Produkts eine zusätzliche Marktabdeckung spezifischer Bedürfnisse erfolgt, wobei das Markenimage kaufrelevant sein muss. So hat sich beispielsweise die Biermarke *Beck's* durch „line extensions“ in Form von *Beck's Green Le-*

²¹¹ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 283 ff.; Esch 2012, S. 410.

²¹² Vgl. Günther 2002, S. 19; Grime et al. 2002, S. 1423; Chen/Liu 2004, S. 27; Kim et al. 2001, S. 212; Loken/Roedder John 1993, S. 72 f.

mon, Beck's Gold, Beck's Ice, Beck's Chilles Orange oder *Beck's Level 7* auf die verschiedenen, klar abgrenzbaren Kundensegmente und deren Bedürfnisse ausgerichtet.²¹³

Die Markenerweiterung – als zweite Form der Markendehnung – ist die am meisten angewandte Strategie der Produkteinführung in einem für das Unternehmen neuen Markt.²¹⁴ Diese Strategie wird gewählt, da das Unternehmen mit einer bereits bekannten und mit einer Image behafteten Marke viel schneller und kostengünstiger das Produkt im neuen Markt platzieren und etablieren kann im Vergleich zu einer Neumarkenstrategie, deren Investitionen schätzungsweise zwischen 48 und 88 Mio. Euro (Shampoo vs. Biersorte) liegen. In Anbetracht dieser hohen Kosten und den aus Akzeptanzproblemen resultierenden Flopquoten, die laut GfK im Konsumgüterbereich bei 70 Prozent liegen, scheint die Markenerweiterungsstrategie ein wesentlich geringeres finanzielles Risiko darzustellen.²¹⁵

Als Grund für die häufige Überlegenheit der Markenerweiterungs- gegenüber der Neumarkenstrategie ist das Schemadenken der Konsumenten anzuführen. Mit Hilfe der Schematheorie lässt sich erklären, dass die mit einem bestimmten Markenschema verbundenen kognitiven Einheiten auf das markierte Produkt infolge von Wahrnehmung und entsprechend der übereinstimmenden Relevanz ganz oder teilweise übertragen werden, infolgedessen sich gewisse Denkvorgänge und Lernprozesse vereinfachen, die wiederum eine Einstellungsbildung und demgemäß eine abgeleitete Verhaltensintention nach sich ziehen. Ein Erstkauf des neuen Produktes ist bei einer etablierten Marke im Vergleich zu einer neuen Marke aufgrund des Bekanntheits- und Vertrauensvorsprungs viel wahrscheinlicher, da ein bloßes Wiedererkennen der Marke ausreicht, um bestimmte Assoziationen daraus abzuleiten. Ziel dieser Form der Markendehnung ist folgerichtig die Kapitalisierung der Investitionen in eine Marke durch Transfer von kaufentscheidungsrelevanten, inneren Vorstellungsbildern und Präferenzen auf neue Produkte. Dieser bezweckte, positive Einfluss der Stammmarke auf das Erweiterungsprodukt wird in der Markenforschung als „Vorwärtseffekt“ bezeichnet.²¹⁶

²¹³ Vgl. Esch 2012, S. 371 f.

²¹⁴ Vgl. Esch 2012, S. 375; Sattler et al. 2003, S. 147. An dieser Stelle soll vielmehr die Markenerweiterung weitergehend betrachtet werden. Die Produktlinienerweiterung wird nicht weiter behandelt. Stattdessen sei auf Esch 2012, S. 382 bis 403 verwiesen.

²¹⁵ Vgl. Esch 2012, S. 374 ff.; Sattler 1997, S. 88; Caspar/Burmann 2005, S. 250; Völckner 2003, S. 5; Völckner/Sattler 2006, S. 18.

²¹⁶ Vgl. Esch 2012, S. 371 f.; 403 f., 410; Caspar/Burmann 2005, S. 248 ff.; Sattler et al. 2003, S. 147; Martínez et al. 2009, S. 305.

Weiterhin erhoffen sich die Unternehmen neben den Vorwärtseffekten auch so genannte „Rückwärtseffekte“²¹⁷, bei denen das Image des Transferprodukts und die damit verbundenen kognitiven Einheiten zur Stärkung der Stammmarke beziehungsweise dem dahinterliegenden Schema beitragen. Dieser Effekt beschreibt somit die Wirkung, welche durch die Etablierung des neuen Produkts auf die ursprüngliche Marke ausstrahlt. Dieser, auch als „Spillover-Effekt“ bezeichnete, Rückfluss positiver Imagebestandteile kann zu erhöhter Bekanntheit und Kompetenz der Stammmarke in einem noch größeren Kreis von Konsumenten führen. Durch die Markenerweiterung werden neue Märkte und Zielgruppen erschlossen, wodurch sich das Tätigkeits- und Bedeutungsfeld der Marke erweitert, und somit der Bekanntheitsgrad gesteigert wird. Diese sukzessive Ausweitung des Kompetenzfelds führt zur Stärkung der etablierten Marke. So hat sich beispielsweise die Marke *Nivea* von einer reinen Creme durch schrittweise Markenerweiterung auch in neuen Produktbereichen wie Körperlotion, Sonnenschutz oder Duschbad stark etabliert.²¹⁸ Die Rückwirkungen können sich in der Veränderung der ursprünglichen Einstellungen und Überzeugungen des Kunden hinsichtlich der Marke sowohl in positiver als auch in negativer Form manifestieren, welche sich wiederum in geänderten Image- und Markenstärkenwerten als auch im Kaufverhalten widerspiegeln können.²¹⁹

Es ist davon auszugehen, dass durch die Wahrnehmung des neuen Produkts und dessen Eigenschaften kognitive Prozesse im Inneren des Individuums erfolgen, die eine Anpassung der Assoziationen mit dem vorhandenen Markenschema bewirken. So kann eine hohe wahrgenommene Qualität des Neuprodukts das Image der Marke nicht nur bestätigen, sondern auch noch verstärken, wenn beispielsweise diese Qualität über der Qualität der bisherigen Produkte bewertet wird.²²⁰ Demzufolge würde die Einführung des Neuproduktes auf das Image der Marke positiv ausstrahlen, sodass es zu einer Veränderung des vorhandenen Schemas kommt,²²¹ die wiederum eine Aufwertung und Verstärkung der Marke bewirkt.

Sowohl der Vorwärts- als auch der Rückwärtseffekt kann und soll sich letztendlich auf Unternehmenskennzahlen wie Umsatz und Ertrag positiv auswirken.²²² Allerdings setzen beide Ausstrahlungseffekte voraus, dass zwischen der etablierten Marke und dem neuen Produkt

²¹⁷ In der englisch-sprachigen Literatur wird der Vorwärtseffekt als „forward effect“ und der Rückwärtseffekt als „feedback“ bzw. „backward effect“ bezeichnet (vgl. Martínez et al. 2009, S. 305).

²¹⁸ Vgl. Esch 2012, S. 403; Völckner 2013, S. 6; Martínez et al. 2009, S. 305; Grime et al. 2002, S. 1415.

²¹⁹ Vgl. Park et al. 1993, S. 28; Grime et al. 2002, S. 1415 f.; Van Riel et al. 2001, S. 221; Swaminathan et al. 2001, S. 1.

²²⁰ Vgl. Balachander/Ghose 2003, S. 5; Salinas/Pérez 2009, S. 50 f.; Martínez et al. 2009, S. 305 ff.

²²¹ An dieser Stelle sei auf den Fall 2 in Kapitel 4.1.1.2 verwiesen.

²²² Vgl. Caspar/Burmann 2005, S. 250 f.

eine starke imagebezogene Relevanz vom Kunden wahrgenommen und verarbeitet wird. Dies bedeutet, dass das zu übertragende Markenimage und die damit verbundenen Vorstellungsbilder eine bestimmte Relevanz für die Kategorie des Erweiterungsproduktes haben und schließlich zu letzterem gut passen müssen. Eine fehlende Affinität zwischen Erweiterungsprodukt und Stammmarke kann bei zu häufigen Markentransfers zu einem Verlust an Markenidentität und Markenstärke führen, die eine negative, rückwärtige Ausstrahlung in Form von Erosion und Verwässerung des Images zur Folge haben können.²²³

Diese beschriebene Relevanz wird im sogenannten „Marken-Fit“ ausgedrückt und gemessen. Dieser *Fit* drückt die, durch das einzelne Individuum wahrgenommene Übereinstimmung beziehungsweise Ähnlichkeit zwischen der Muttermarke und dem Erweiterungsprodukt aus. Entsprechend der Schema- und Kategorisierungstheorie ist davon auszugehen, dass die Assoziationen hinsichtlich der Muttermarke viel eher auf das Transferprodukt durch den einzelnen Konsumenten übertragen werden, wenn eine bestimmte Ähnlichkeit wahrgenommen wird und eine Relevanz der mit der Muttermarke verbundenen Assoziationen vorhanden ist. Diese Ähnlichkeit kann sich auf verschiedene Dimensionen beziehen. Demnach kann der Fit auf einem globalen Ähnlichkeitsurteil, der wahrgenommenen Kompetenz zur Herstellung von Muttermarke und Transferprodukt oder dem wahrgenommenen Umfang der Komplementaritäts- bzw. Substitutionsbeziehungen zwischen Muttermarke und Transferprodukt beruhen.²²⁴

Eine weitere wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Markentransfer in Form von positiven Ausstrahlungseffekten ist in der Stärke der Stammmarke zu sehen, welche durch Markenbekanntheit und prägnante Imageassoziationen zum Ausdruck kommt. Sofern diese Marke nicht ausreichend bekannt oder das Image zu schwach ausgebildet ist, können keine klaren Gedächtnisinhalte auf das Transferprodukt übertragen werden, sodass der erhoffte Vorwärtseffekt gar nicht oder zu ungenügend erfolgt. Ebenso ist bei einer zu geringen Markenstärke ein negativer Rückwärtseffekt aufgrund von Unzufriedenheit der Kunden mit dem Erweiterungsprodukt sehr wahrscheinlicher als dies bei einer starken Marke der Fall wäre. Insbesondere die allgemeinen Qualitätsassoziationen der Muttermarke stellen relevante transferierbare Imagekomponenten dar. Dies lässt sich damit argumentieren, dass die Marke aus Kundensicht eine verdichtete Schlüsselinformation für die unterschiedlichen technisch-physikalischen Eigenschaften der unter der Marke offerierten Produkte verkörpert. Mit dieser

²²³ Vgl. Esch 2012, S. 403, 406; Sattler et al. 2003, S. 148.

²²⁴ Vgl. Esch 2012, S. 415; Völckner 2003, S. 47 f.

Informationsfunktion wird die Marke zum Qualitätsindikator und Qualitätssurrogat für die vor einem Neukauf fehlenden und unsicheren Informationen. Somit schließen die Konsumenten ausgehend von einem bekannten Markennamen auf die Ausprägungen der Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bei der Beurteilung des neuen Transferproduktes. Aus diesem Grund wird in den meisten Studien die wahrgenommene Qualität der Muttermarke als Indikator für deren Stärke verwendet und durch diese letztlich auch operationalisiert.²²⁵

Studien haben gezeigt, dass sich starke Marken viel besser zur erfolgreichen Markenerweiterung eignen als schwache Marken. Allerdings ist dabei darauf zu achten, dass die Übereinstimmung zwischen Markenschema und Schema des Hauptproduktes eher gering ist, da sonst das Markenschema zu sehr in Verbindung mit dieser einen Produktkategorie gebracht wird und somit weniger erfolgreich in der Produktkategorie des Transferproduktes genutzt werden kann (Beispiel Tempo). Folglich müsste im Vorfeld eines Markentransfers zunächst eine Umpositionierung der Marke erfolgen. Die Marke Nivea wurde erfolgreich von einer kategoriegebundenen Marke in eine nutzenorientierte Pflegemarke umgewandelt und danach erfolgreich in neue Produktbereiche wie Körperlotion, Sonnenschutz oder Duschbad erweitert.²²⁶

Die **wahrgenommene Qualität** und der **Fit** wurden in der Forschung als die Haupterfolgskriterien von Markentransfers ausgewiesen. Dabei ist zu beachten, dass Rückwirkungseffekte unabhängig vom Transferprodukterfolg auftreten können.²²⁷ Die nachfolgenden zwei Kapitel beschreiben die empirischen Erkenntnisse zur Messung der beiden Ausstrahlungseffekte.

4.1.2.2 Empirischer Nachweis der Vorwärtseffekte bei Markentransferstrategien

Da Neuprodukteinführungen unter Verwendung von Markentransferstrategien ebenso Investitionen mit zweistelligen Millionenbeträgen beanspruchen, ist die bisherige Forschung der Frage nachgegangen, wie das Floprisiko begrenzt werden kann. Im Zuge dessen wurde analysiert, ob und wie der Transfererfolg von verschiedenen Faktoren abhängt, und ob es sich dabei um eine positive oder negative Wirkungsrichtung handelt. Somit ist vorstellbar, dass eine Markteinführung erst dann erfolgt, wenn der überwiegende Teil der relevanten Einflussfaktoren eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit des Transferproduktes signalisiert.²²⁸

²²⁵ Vgl. Esch 2012, S. 406 f.; Völckner 2003, S. 33 ff.; Sattler et al. 2003, S. 149; De Ruyter/Wetzels 2000, S. 644.

²²⁶ Vgl. Esch 2012, S. 412 ff.

²²⁷ Vgl. Sattler et al. 2003, S. 147; Völckner 2003, S. 10 ff., 23 f.

²²⁸ Vgl. Sattler et al. 2003, S. 148.

Als Ausgangspunkt heutiger Überlegungen zum Transfererfolg wird häufig auf die Studie von Aaker/Keller (1990) verwiesen. Deren Modell postuliert jeweils einen positiven Einfluss von der wahrgenommenen Markenqualität, vom Fit²²⁹ und von der wahrgenommenen Schwierigkeit das Transferprodukt zu erstellen (*DIFFICULT*) auf die Einstellung gegenüber dem Transferprodukt. Insgesamt wurden 107 Studenten zu jeweils 20 Markenerweiterungen (2.140 Fälle) befragt. Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass nur die Fitvariable *TRANSFER* und die Schwierigkeit zur Herstellung des Transferproduktes (*DIFFICULT*) einen direkten signifikanten Einfluss auf dessen Einstellung haben. Die wahrgenommene Qualität übt hingegen nur einen indirekten, aber relativ starken, Einfluss in Form einer Interaktion mit den Dimensionen *COMPLEMENT* und *SUBSTITUTE* aus. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die hohe Qualität der Muttermarke nur dann relevant für die Bewertung des Erweiterungsprodukts ist, wenn ein Fit in Form von Komplementarität oder Substituierbarkeit vorliegt.²³⁰

Die Studie von Aaker/Keller (1990) wurde in weiteren Forschungsarbeiten repliziert, wobei diese in widersprüchlichen Befunden bezüglich Signifikanz und Wirkungsrichtung einzelner Erfolgsfaktoren münden und somit die Generalisierbarkeit des Modells in Frage stellen. Die Sekundäranalyse von Bottomley/Holden (2001), die den Datensatz von Aaker/Keller und sieben weitere Datensätze der Replikationsstudien erneut untersucht,²³¹ kommt letztendlich zu einem aussagekräftigen Ergebnis. Entgegen – auch dem Ergebnis der Ursprungsstudie von Aaker/Keller – kann festgehalten werden, dass die Qualität der Muttermarke in allen acht Datensätzen einen signifikanten und wichtigen Einfluss auf die Bewertung des Transferproduktes hat. Ebenso konnte die signifikante Wirkung aller drei Fitdimensionen auf den Transfererfolg bis auf eine einzige Ausnahme in allen Datensätzen bestätigt werden, wobei der Einfluss bei *SUBSTITUTE* relativ geringer im Vergleich zu *TRANSFER* und *COMPLEMENT* ausfällt. Die Einflüsse der Interaktionsterme sowie der Variable *DIFFICULT* spielen eine nachgeordnete Rolle, da deren Signifikanz nicht in allen acht Datensätzen bestätigt werden konnte.²³²

²²⁹ Das Konstrukt Fit umfasst drei Dimensionen: *COMPLEMENT* beschreibt die Komplementarität des Ursprungsproduktes und des Neuproduktes und *SUBSTITUTE* deren Substituierbarkeit zur Befriedigung eines Bedürfnisses. *TRANSFER* soll die Kenntnisse und Fertigkeiten des Unternehmens zur Herstellung des neuen Produkts ausgehend vom alten Produkt verdeutlichen (vgl. Aaker/Keller 1990, S. 30).

²³⁰ Vgl. Aaker/Keller 1990, S. 35 f.

²³¹ Vgl. Bottomley/Holden 2001, S. 495 ff. in Anlehnung an: Aaker/Keller 1990, Sunde/Brodie 1993, Alexandre-Bourhis 1994, Nijssen/Hartmann 1994, Bottomley/Doyle 1996, Nijssen/Bucklin 1998 und Holden/Barwise 1995.

²³² Vgl. Bottomley/Holden 2001, S. 499. 31 von 32 Haupteffekten waren signifikant. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt auch die Studie von Van Riel et al. (2001) im Dienstleistungssektors und die Studie von Van Riel/Ouwensloot (2005) im Bereich der elektronischen (Online-)Dienstleistungen.

Die bisherige Forschung zum Markentransfererfolg ist sehr umfassend. Insgesamt wurden seit 1985 über 45 Studien durchgeführt, in denen der signifikante Einfluss einzelner Erfolgsfaktoren überprüft wird. Die Untersuchungen basieren in der Regel auf einer Befragung von Konsumenten hinsichtlich ihrer Einstellung zu einem meist hypothetischen Markentransfer, wobei im überwiegenden Teil der Transfererfolg als wahrgenommene Qualität oder als Kaufwahrscheinlichkeit des Transferproduktes bzw. als Kombination dieser operationalisiert wird.²³³ Um einen besseren Überblick über die bisher analysierten Erfolgsfaktoren zu erhalten, hat Völckner (2003) diese gruppiert und in einem zweiten Schritt – entsprechend der Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen – in interne und externe Einflussgrößen gegliedert:

Interne Einflussfaktoren (unmittelbarer Einflussbereich)	Externe Einflussfaktoren (wenig bis mittelbarer Einflussbereich)
Charakteristika der Muttermarke	Merkmale der Transferproduktkategorie
Charakteristika des Transferproduktes	Merkmale der Konsumenten
Beziehung zwischen Muttermarke und Transferprodukt	
Charakteristika des Unternehmens	

Völckner (2003) stellt fest, dass die bisherigen Studien diverse Schwächen aufweisen. Meistens werden nur Partialanalysen durchgeführt, sodass oft nur ein kleiner Teil der bereits ermittelten Erfolgsfaktoren simultan betrachtet werden. Weiterhin behandeln nur wenige Studien neben den direkten Einflüssen auch die Effekte, die zwischen den unabhängigen Variablen bestehen können, jedoch bleiben dabei wiederum indirekte Effekte auf den Transfererfolg unberücksichtigt. Häufig werden die Testpersonen, die in fast zwei Drittel der Befragungen Studenten sind, gebeten, nur hypothetische Markentransfers zu beurteilen. Die Auswahl der befragten Personen erfolgt aufs Geradewohl, wodurch die externe Validität zusätzlich eingeschränkt wird. Nur eine der Studien schätzt ein Kovarianzstrukturmodell, die restlichen Studien greifen auf eine Regressionsanalyse (47%), eine Varianzanalyse (37%) oder einen t-Test (7%) zurück. Zusammengefasst wird von Völckner (2003) festgehalten, dass die oftmals widersprüchlichen Befunde der verschiedenen Studien eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränken, sodass keine eindeutigen Aussagen zu Wirkungsbeziehungen gemacht werden können. Die Studien dienen lediglich als Aufdeckung potentieller Einflussfaktoren.²³⁴

²³³ Vgl. Völckner 2003, S. 23 - 28

²³⁴ Vgl. Völckner 2003, S. 29 ff.; Sattler et al. 2003, S. 148; Grime et al. 2002, S. 1417.

Den aufgezeigten Schwächen möchte Völckner (2003) in ihrer Studie entgegenwirken, indem sie eine umfassende Untersuchung durchführt. Von den insgesamt 17 aufgedeckten Erfolgsfaktoren vorangegangener Studien werden 13 potentielle Faktoren näher betrachtet, indem jeweils eine Hypothese hinsichtlich eines direkten Einflusses auf den Markentransfererfolg aufgestellt und empirisch getestet wird (vgl. Tabelle 3). Darüber hinaus werden auch Interaktionseffekte zwischen den Erfolgsfaktoren hypothetisch erfasst und empirisch getestet.²³⁵

Tabelle 3: Übersicht der überprüften Hypothesen bei Markentransfers

Erfolgsfaktor	Hypothese: Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Markentransfers ist umso höher,	postulierte Wirkungsrichtung
Muttermarkenstärke	Je stärker die Muttermarke ist.	+
Markeninvolvement	Je höher das Involvement der Konsumenten hinsichtlich der Muttermarke ist.	+
Muttermarkenerfahrung	Je umfangreicher die mit der Muttermarke gesammelten positiven Erfahrungen sind.	+
Historie vorangegangener Markentransfers	Je erfolgreicher die Historie bisheriger Markentransfers gewesen ist.	+
Marketingunterstützung	Je stärker die Marketingunterstützung ist.	+
Handelsakzeptanz	Je höher die Handelsakzeptanz ist.	+
Fit	Je höher der Fit ist.	+
Verbundenheit Markenassoziationen mit Produkteigenschaften	Je weniger die Muttermarkenassoziationen durch konkrete Produkteigenschaften geprägt sind.	-
Unternehmensgröße*	Je größer das Unternehmen ist.	+
Qualitätsunterschiede in der TP-Kategorie*	Je geringer die Qualitätsunterschiede in der Transferprodukt-Kategorie sind.	-
Kenntnisstand der Konsumenten in der TP-Kategorie*	Je geringer der Kenntnisstand der Konsumenten in der TP-Kategorie ist.	-
Produktinvolvement	Je höher das Produktinvolvement der Konsumenten ist.	-
Innovativeness	Je aufgeschlossener die Konsumenten gegenüber einem neuen Produkt sind.	+

* Faktor wird nur durch einen Indikator abgebildet und nur in den Regressionsanalysen berücksichtigt

Quelle: Völckner 2003, S. 79

Im Ergebnis der regressionsanalytische Überprüfung einer annähernd bundesweit repräsentativen Studie ergibt sich, dass 14 der potentiellen Erfolgsfaktoren (acht direkte Effekte und sechs Interaktionseffekte) einen signifikanten Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit über sämtliche betrachtete Marken und deren reale Transferprodukte haben. Dabei geht die mit Abstand größte Wirkung von den Faktoren **Fit** und der **Muttermarkenstärke** (operationalisiert als Qualitätseinschätzung) aus, sodass die anderen direkten Effekte sowie die Interaktionen nur eine untergeordnete Rolle spielen. Die Schätzung des Beziehungsgeflechts zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren und dem Transfererfolg mittels alternativer Kovarianzstruk-

²³⁵ Vgl. Völckner 2003, S. 73-80.

turmodelle konnte ebenso zeigen, dass die beiden Faktoren als die Haupttreiber des Transfererfolgs angesehen werden können. Daneben konnte jeweils noch ein bedeutender Effekt von der Marketingunterstützung sowie der Handelsakzeptanz nachgewiesen werden.²³⁶

Die Studie von Sattler et al. (2003) untersucht 95 hypothetische Markentransfers von 48 realen Marken aus 64 verschiedenen Transferproduktkategorien kurzlebiger Konsumgüter. Ziel ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse bezüglich der Wirkung potentieller Erfolgsfaktoren, welche mittels einer Befragung von 917 Konsumenten (90% Studenten) zu je 5 Markentransfers (4.585 beobachtete Fälle) ermittelt werden. Die Studie beschränkt sich ausschließlich auf Erfolgsfaktoren, für die in mindestens einer vergangenen Studie ein signifikanter Einfluss ($p < 0,10$) auf den Markentransfererfolg ermittelt werden konnte. Infolgedessen sind 15 potentielle Variablen aufgedeckt und entsprechende Hypothesen abgeleitet worden.²³⁷

Das mittels einer multiplen Regressionsanalyse geschätzte Modell besitzt einen hoch signifikanten Erklärungsgehalt ($p < 0,0001$) und kann 41,5 Prozent der Gesamtvarianz des Markentransfererfolgs abbilden. Der standardisierten Regressionskoeffizienten zeigt, dass im Grunde genommen nur zwei Faktoren von absoluter Bedeutung sind: die **globale Ähnlichkeit** mit +0,44 und die **Qualität der Muttermarke** mit +0,35. Beide Faktoren sind hochsignifikant ($p < 0,000$) und bestätigen die erwartete Wirkungsrichtung. Eine vergleichbare Einflussstärke wird von keinem weiteren Faktor erreicht, da diese nur Werte von -0,04 bis +0,08 aufweisen und für 7 der 13 restlichen Variablen nicht einmal ein Einfluss bei einem Signifikanzniveau von $p \leq 0,10$ ermittelt werden konnte. Allein vier der nicht signifikanten Variablen lassen sich vollständig der Gruppe *Charakteristika der Transferproduktkategorie* zuordnen.²³⁸ Eine Aufteilung des Samples in acht Warengruppen spiegelt die zuvor beschriebenen Ergebnisse sehr gut wieder. Denn auch hier sind in allen Gruppen die beiden Faktoren Muttermarkenqualität und globale Ähnlichkeit die mit Abstand bedeutendsten Erfolgsfaktoren. Nur vereinzelt lassen sich auch für andere Faktoren noch signifikante Einflüsse in manchen Gruppen ermitteln.²³⁹

Nach Durchführung einer Residual Centering Regression, die zur Berechnung von Interaktionen zwischen den Erfolgsfaktoren angewandt wurde und zur vollständigen Beseitigung der Multikollinearitäten zwischen den Variablen führte, ist das Modell erneut getestet worden. Dabei zeigt sich, dass es zu keiner Veränderung der standardisierten Regressionskoeffizienten

²³⁶ Vgl. Völckner 2003, S. 258 ff.

²³⁷ Vgl. Sattler et al. 2003, S. 148 f.

²³⁸ Vgl. Sattler et al. 2003, S. 156 f.

²³⁹ Vgl. Sattler et al. 2003, S. 160.

der Haupteffekte im Vergleich zum Ausgangsmodell kommt und auch die Signifikanz gleich geblieben ist. Darüber hinaus ist der erklärte Varianzanteil von 41,5 % auf 42,8 % nur unwesentlich gestiegen, sodass anzunehmen ist, dass die Berücksichtigung von Interaktionen nur von geringfügiger Bedeutung ist. Nur 5 der 13 getesteten Interaktionen weisen einen Einfluss auf den Transfererfolg auf ($p < 0,10$). Mit einem standardisierten Regressionskoeffizienten von +0,09 ist die Interaktion zwischen Muttermarkenqualität und Fit am stärksten vertreten, wodurch nochmals die hohe Bedeutung dieser beiden Faktoren hervorgehoben wird. Die anderen vier Interaktionen weisen einen Regressionskoeffizienten von jeweils 0,04 auf.²⁴⁰

In einer zweiten Studie versuchen Sattler et al. (2003) die wesentlichen Ergebnisse der ersten Studie mittels Probanden aus einem Quotenverfahren, mit dem das gesamte Bundesgebiet repräsentiert wird, zu replizieren, indem zu den acht marktstärksten Kaffeemarken diese beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren bei jeweils zwei hypothetische Transfers (ein neues Kakao-pulver und ein neuer Tee) untersucht werden. Insgesamt können folgende Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Ergebnisse beider Studien festgehalten werden: Ein erheblicher Teil der Varianz kann allein durch den *Fit* und die *Qualität der Muttermarke* erklärt werden, wobei dem Fit in Studie 2 eine größere Bedeutung im Vergleich zur Muttermarkenqualität zugesprochen werden muss. Der Interaktionseffekt zwischen diesen beiden Variablen spielt eine untergeordnete Rolle und kann daher außer Acht gelassen werden, da dieser oftmals in Studie 2 nicht einmal signifikant war. Die Relevanz der jeweiligen Erfolgsvariablen schwankt zwischen den einzelnen Warengruppen, jedoch sind über alle Warengruppen der Fit und die Qualität der Muttermarke immer hoch signifikant und besitzen den größten Erklärungsgehalt.²⁴¹

In einer weiteren Studie mit insgesamt zehn Erfolgsfaktoren untersuchen Völckner/Sattler (2006) einerseits die direkten Effekte der Variablen auf den Transfererfolg, andererseits aber auch 10 Hypothesen zu indirekten Effekten sowie fünf Interaktionen zwischen den Faktoren. Ziel der Studie ist die Aufdeckung von medierenden und moderierenden Effekten zwischen den Variablen und deren Wirkung auf den Erfolg einer Markenerweiterung.²⁴² Dabei wird die wahrgenommene Qualität zu jeweils drei Transferprodukten von 22 realen Muttermarken mittels einer Befragung von 2426 Personen, welche eine repräsentative Auswahl Deutschlands hinsichtlich Alter, Geschlecht und Haushaltsgröße darstellen, als letztendliche, abhängige Größe ermittelt. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass der Fit den größten direkten Ein-

²⁴⁰ Vgl. Sattler et al. 2003, S. 157 ff.

²⁴¹ Vgl. Sattler et al. 2003, S. 163 ff.

²⁴² Vgl. Völckner/Sattler 2006, S. 18, 24.

fluss auf den Transfererfolg hat. Die wahrgenommene Qualität der Muttermarke nimmt nur die fünfte Stelle nach der Akzeptanz des Handels, der Muttermarkenüberzeugung und der Marketingunterstützung ein. Diese Einflüsse relativieren sich unter Berücksichtigung medienrender und moderierender Effekte. Jetzt üben der Fit und die Marketingunterstützung fast einen gleich hohen Einfluss aus. Die wahrgenommene Qualität verliert hingegen an Bedeutung und ist nur noch sechststärkster Erfolgsfaktor. Allerdings konnte eine signifikante, aber schwache Interaktion zwischen dem Fit und der Muttermarkenqualität nachgewiesen werden.²⁴³

Interessant ist auch die Tatsache, dass bei Aufteilung des Samples hinsichtlich der Vertrautheit mit dem Transferprodukt nur bei drei Variablen signifikante Gruppenunterschiede festgestellt werden konnten. So haben die Qualität der Muttermarke und die Marketingunterstützung einen größeren Einfluss auf den Transfererfolg, wenn die Konsumenten weniger vertraut mit dem neuen Produkt sind. Dies scheint damit begründbar zu sein, dass bei Unwissenheit die Konsumenten auf Such- und Erfahrungseigenschaften bei der Bewertung des neuen Produkts zurückgreifen. Der Fit hat dagegen einen zunehmenden Einfluss je vertrauter die Konsumenten mit dem Transferprodukt sind. Dies lässt sich mit der Schematheorie begründen. Demzufolge fällt es den Konsumenten viel leichter, Kognitionen zwischen dem vorhandenen Markenschema und dem neuen Produkt zu transferieren, je ähnlicher sich die beiden sind.²⁴⁴

Die bisher aufgezeigten Erkenntnisse resultieren aus Forschungsergebnissen im B2C-Bereich, bei dem zumeist die Markierung einzelner Produkte erfolgt. Bei Dienstleistungen und Industriegütern ist es jedoch charakteristisch, dass das Unternehmen als Ganzes unter einer Dachmarke geführt wird, und gegenüber dieser ein Image seitens der Kunden besteht. Das Image einer Unternehmensmarke kann als ein multidimensionales Konzept angesehen werden, welches in den Köpfen der unterschiedlichen Interessen- und Anspruchsgruppen des Unternehmens verankert und mit unterschiedlichen Assoziationen, Einstellungen, Überzeugungen und Vorstellungsbildern verknüpft ist. Vor allem auf B2B-Märkten liegt einerseits ein technisch-funktionales Kernprodukt vor, zu dem sich der Kunde ein Urteil in Form der wahrgenommenen Qualität bildet, andererseits hat der Kunde gewisse Assoziationen zum Unternehmen, die beeinflussend auf die Beurteilung und Kaufentscheidung der neuen Produkte wirken.²⁴⁵

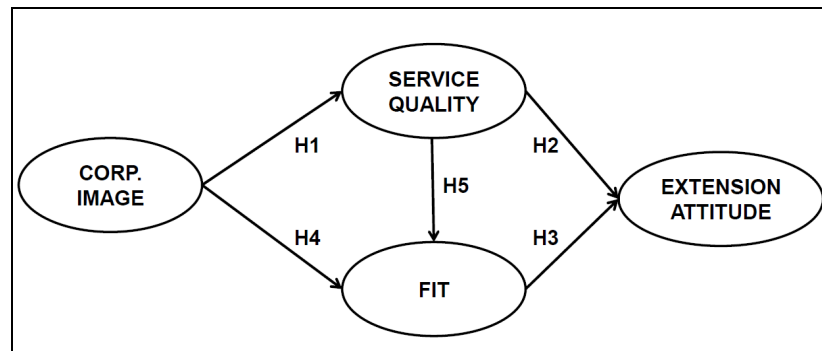
²⁴³ Vgl. Völckner/Sattler 2006, S. 25 ff.

²⁴⁴ Vgl. Völckner/Sattler 2006, S. 27 ff.

²⁴⁵ Vgl. Esch 2012, S. 501-512.; Martínez/Pina 2005, S. 264 ff.; Keller/Aaker 1992, S. 37; De Ruyter/Wetzels 2000, S. 640-644; Mudambi et al. 1997, S. 434; Mudambi 2002, S. 526; Michell et al. 2001, S. 416 ff.; Bendixen et al. 2004, S. 371 f.

Die Studie von Martínez/Pina (2005) berücksichtigt den Sachverhalt, dass bei einem Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Angebotserweiterung durch einen Markentransfer neben den Erfolgsfaktoren *Fit* und *Dienstleistungsqualität*²⁴⁶ zusätzlich dem *Unternehmensimage* eine Schlüsselrolle zukommen kann. Dabei wird von den beiden Forschern unterstellt, dass das Konstrukt direkt auf die anderen beiden Erfolgsfaktoren und darüber nur indirekt auf die Einstellung zum Markentransfer wirkt (vgl. Abbildung 10).²⁴⁷

Abbildung 10: Modell der Erweiterung von Dienstleistungsmarken



Quelle: Martínez/Pina 2005, S. 266

Das Modell wurde anhand einer Interviewbefragung zu vier realen Dienstleistungsmarken mit jeweils zwei hypothetischen Erweiterungen mittels eines Strukturgleichungsmodells getestet. Die 400 ausgewählten Probanden beantworten jeweils nur eines der acht Szenarien, sodass nur 50 Datensätze zu jedem Fall vorliegen. In Anbetracht dessen weisen die Autoren darauf hin, dass der Datensatz trotzdem angemessen gut zum Modell passt. Ergebnis der Modellschätzung ist, dass bis auf Hypothese 5 alle anderen Hypothesen bei einem Signifikanzniveau von 5% bestätigt werden können.²⁴⁸ Insofern können nicht nur die beiden aus der bisherigen Literatur ermittelten Faktoren *Fit* und *Qualität* erneut als Haupttreiber von Markentransfers bestätigt werden, sondern darüber hinaus der indirekte Einfluss des Unternehmensimage auf die Bewertung eines Markentransfer nachweislich erbracht werden. Dies bedeutet, dass mit zunehmendem Unternehmensimage, die Kunden den bisherigen Leistungen des Unternehmens eine höhere Qualität beimessen. Des Weiteren führt ein gutes Ansehen dazu, dass dem Unternehmen eher die Fähigkeit zum Anbieten neuer Leistungen zugesprochen wird, als es bei geringem Image der Fall wäre.²⁴⁹

²⁴⁶ Die Variable *Dienstleistungsqualität* beschreibt die wahrgenommene Qualität aller bisher unter der Kernmarke angebotenen Leistungen (vgl. Martínez/Pina 2005, S. 266 f.).

²⁴⁷ Vgl. Martínez/Pina 2005, S. 265 f.

²⁴⁸ Vgl. Martínez/Pina 2005, S. 274 f.

²⁴⁹ Vgl. Martínez/Pina 2005, S. 276.

Als Fazit zum empirischen Nachweis von Vorwärtseffekten kann nach Sichtung der relevanten Literatur konstatiert werden,²⁵⁰ dass sich der Fit und die wahrgenommene Qualität der Muttermarke als die mit Abstand wichtigsten Erfolgsfaktoren herauskristallisiert haben, da in den verschiedenen modelltheoretischen Ansätzen eine beständige Signifikanz nachzuweisen war. Daneben konnten auch signifikante Effekte anderer Variablen aufgedeckt werden, jedoch waren diese Einflüsse nicht voll umfänglich robust. Gemäß der Schematheorie ist es nachvollziehbar, dass bei der Neuproduktbeurteilung auf das bisherige Markenschema und die dazugehörigen Kognitionen zurückgegriffen wird, welche sich in der wahrgenommenen Qualität und im Image widerspiegeln. Voraussetzung für die Übertragung der Assoziationen stellt die wahrgenommene Übereinstimmung des Transferproduktes zum Markenschema dar.²⁵¹

Neben den Hauptfaktoren *Fit* und *wahrgenommene Qualität* sollte auch das Konstrukt *Unternehmensimage* als zusätzlicher Erfolgsfaktor eines Markentransfers berücksichtigt werden. Dies ist vor allem dann angebracht und eventuell sogar notwendig, wenn das Unternehmen eine Dachmarkenstrategie verfolgt.²⁵²

4.1.2.3 Empirischer Nachweis der Rückwärtseffekte bei Markentransferstrategien

Neben den im vorherigen Kapitel betrachteten Vorwärtseffekten ist es sowohl für die Forschung als auch für die Praxis interessant, ob Rückwärtseffekte im Rahmen eines Markentransfers auftreten können und welche Wirkungsrichtung diese haben. Wünschenswert sind bei allen Markentransferstrategien, dass sich sowohl positive Vorwärts- als auch Rückwärtseffekte einstellen. Demzufolge zielt diese Strategie immer darauf ab, dass neben der erfolgreichen Etablierung des Transferproduktes auch positive Rückwirkungen in Form einer Stärkung des Markenimages erfolgen. Das größte Risiko geht jedoch von einer möglichen Beeinträchtigung durch Schädigung oder Verwässerung des Images der Muttermarke aus. Somit ist es möglich, dass mit der Einführung des Transferproduktes (negative) Assoziationen in den Köpfen der Kunden entstehen, die sich – entsprechend der Schematheorie – auf alle unter der Marke angebotenen Produkte auswirken und einen beachtlichen Schaden nach sich ziehen.²⁵³

²⁵⁰ An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass es unmöglich war, die gesamte Forschungsliteratur zu sichten. Jedoch wurden die relevanten Hauptstudien und Meta-Analysen, auf die sich viele Zitate beziehen, beim Erkenntnisgewinn berücksichtigt.

²⁵¹ Vgl. Esch 2012, S. 416.

²⁵² Vgl. Keller/Aaker 1992, S. 37.

²⁵³ Vgl. Kaufmann 2006, S. 6 ff.; Völckner et al. 2008, S. 110; Martínez et al. 2009, S. 305; Salinas/Pérez 2009, S. 50 f.; Milberg/Sinn 2008, S. 684 f.

Aus diesem Grund ist auch hier die Forschungsfrage, welche Faktoren einen Einfluss auf die Rückwirkungen ausüben. Im Mittelpunkt des Interesses stehen folglich die Untersuchung der Imageveränderung einer Marke aufgrund eines neu eingeführten Produktes sowie die möglichen Einflussfaktoren dieser Veränderung. In den letzten 20 Jahren sind dazu über 30 empirische Studien entstanden, deren Ergebnisse jedoch teilweise widersprüchlich sind. Kaufmann (2006) deckt auf, dass diese Schwächen einerseits auf den hypothetischen Charakter der untersuchten Markentransfers und den Studentensamples, andererseits aber auch auf die partialanalytische Betrachtung einzelner Erfolgsfaktoren zurückzuführen sind. Ebenso beschränken sich die statistischen Auswertungen auf Mittelwertvergleiche und Varianzanalysen.²⁵⁴

In einer neuen Studie prüft Kaufmann (2006) die bisher in der Literatur aufgedeckten Einflussgrößen sowie weitere Faktoren auf Basis neun realer Markentransfers im Bereich kurzlebiger Konsumgüter auf deren simultanen Einfluss bezüglich möglicher Rückwirkungseffekte. Aufgrund mangelhafter theoretischer Unterlegung wird eine Globalhypothese aufgestellt, die besagt, dass „jeder einzelne Faktor einen Einfluss auf Art und Stärke der Rückwirkung ausübt“.²⁵⁵ Dabei stellt die Imagedifferenz, operationalisiert als Mittelwert der Einzeldifferenzen von fünf zu zwei Zeitpunkten erfasster Items, die abhängige Variable und die 27 potentiellen Einflussfaktoren die unabhängigen Variablen dar.²⁵⁶ Als ein erstes Ergebnis lässt sich festhalten, dass bei acht der neun Marken eine signifikante Imageveränderung bestätigt werden kann, wobei jedoch nur bei einer Marke eine Imageverbesserung zu verzeichnen ist. Somit kann die in der Praxis häufig anzutreffende Besorgnis der negativen Wirkung eines Transfers bei sieben der neun untersuchten Marken tatsächlich empirisch nachgewiesen werden.²⁵⁷

In einem ersten Schritt wurde mittels univariaten Regressionsanalysen aufgedeckt, dass nur vier Faktoren über alle neun Marken einen signifikanten Einfluss ($p < 0,10$) auf die Imageveränderung haben. Während die Muttermarkenstärke eine negative Wirkung ausübt, ist diese positiv beim Image des Transferproduktes, bei dessen wahrgenommener Qualität sowie beim Transferpotential der Marke. Dies würde einerseits bedeuten, dass mit zunehmender Muttermarkenstärke, der Imageverlust infolge des Transfers umso größer ausfällt, andererseits sich das Image mit zunehmender Ausprägung der anderen Faktoren verbessert. Daneben gibt es drei weitere Faktoren, die mit Ausnahme einer einzelnen Marke über alle Stichproben hinweg

²⁵⁴ Vgl. Kaufmann 2006, S. 10 ff., 101.

²⁵⁵ Kaufmann 2006, S. 87.

²⁵⁶ Vgl. Kaufmann 2006, S. 101 f.

²⁵⁷ Vgl. Kaufmann 2006, S. 120.

einen signifikanten positiven Einfluss ausüben: der Fit, das Transferpotential und die Erwartungserfüllung durch den Transfer. Mithilfe der erklärten Streuung (korrigiertes R^2) wurde der relative Einfluss der Faktoren ermittelt. Dadurch wird ersichtlich, dass das Image des Transfers mit 25 % und dessen Qualität mit 18 % die Haupteinflussfaktoren auf die Imageveränderung sind. Weiterhin von Bedeutung sind die Erwartungserfüllung des Transfers (17 %), der Fit (14 %), das Transferpotential (14 %) und die Muttermarkenstärke (12 %).²⁵⁸

In einem zweiten Schritt wurden die Einflüsse aller Faktoren simultan mittels einer multiplen Regressionsanalyse untersucht. Dabei wurde zur Reduktion der bestehenden Multikollinearitäten die Residual Centering Regression erfolgreich angewendet. Die Anpassungsgüte (korrigiertes R^2) für die Gesamtstichprobe bestätigt, dass 52,8 % der gesamten Streuung innerhalb der abhängigen Variablen durch die in der Regressionsgleichung aufgenommenen Einflussfaktoren erklärt werden kann, wobei dieser Wert bei den einzelnen Marken zwischen 0,375 und 0,626 schwankt. Ein Blick auf die standardisierten Regressionskoeffizienten zeigt, dass für die Gesamtstichprobe die Muttermarkenstärke (-0,54), die Qualität des Transferproduktes (+0,64) und das Transferpotential (+0,61) die wichtigsten Einflussfaktoren darstellen. Darüber hinaus haben noch das Image des Transferproduktes (+0,25) und der Fit (+0,10) eine mittlere signifikante Bedeutung.²⁵⁹ Festzuhalten ist, dass die Stärke der Muttermarke die Imageveränderung negativ beeinflusst, während die anderen vier Faktoren ein positives Vorzeichen haben und somit mit zunehmender Ausprägung das Markenimage verbessern.

Völckner et al. (2008) konnten in ihrer Studie auch einige interessante Sachverhalte bezüglich der Wirkungsrichtung einzelner Faktoren im Rahmen realer Markentransfers aufdecken. Als abhängige Variable wurde ebenfalls die Imagedifferenz als Mittelwert der Einzeldifferenzen von fünf Items operationalisiert. Als Einflussfaktoren wurden gemessen: Abweichung der Qualität zwischen Muttermarke und Transferprodukt, Muttermarkenstärke, Marketingunterstützung von Transferprodukt und Muttermarke, Fit und generelles Erweiterungspotential der Marke. Im Ergebnis kann gezeigt werden, dass sich bei der Experimentalgruppe in den meisten Fällen signifikante Imageveränderungen nach Einführung des Transferproduktes einstellen. Hingegen waren in der Kontrollgruppe, die keinen Zugang zum Transferprodukt hatte,

²⁵⁸ Vgl. Kaufmann 2006, S. 123 ff. Der Gesamterklärungsbeitrag aller Einflussgrößen addiert sich jedoch auf mehr als 100 %, was den Hinweis darauf gibt, dass mehrere Faktoren den gleichen Varianzteil erklären und somit offenbar Multikollinearität besteht.

²⁵⁹ Vgl. Kaufmann 2006, S. 128 ff., 133-136. Aufgrund der Korrelation $> 0,6$ (im Gesamtdatensatz 0,75) zwischen der Qualität des Transfers und dem Transferpotential der Marke wurde die Regressionsanalyse getrennt in zwei Variablengruppen vorgenommen (vgl. Kaufmann 2006, S. 132).

keine signifikanten Veränderungen nachzuweisen. Während für fünf der neun untersuchten Marken das *Markenimage (post)* signifikant geringer als das *Markenimage (pre)* war, konnte nur bei einer Marke (A) der umgekehrte Fall und bei drei Marken keine signifikanten Imageveränderungen gemessen werden. Es wird damit erklärt, dass bei Marke A die Qualität des Transferproduktes höher eingestuft wird als diejenige der Muttermarke, währenddessen bei den anderen fünf Marken dies entgegengesetzt ist. Folglich ist zu konstatieren, dass negative Rückwirkungseffekte entstehen, wenn die Transferproduktqualität nicht das Niveau der Muttermarke erreichen kann.²⁶⁰ Dies erscheint interessant, da die Markenstärke als einer der Hauptfaktoren des Markentransfererfolgs angesehen wird. Es würde bedeuten, dass Marken mit hohen Qualitätsassoziationen gefährdeter sind als diejenigen mit geringen Qualitätsassoziationen. Folglich steigt mit zunehmender Markenstärke zwar einerseits die Wahrscheinlichkeit des Transfererfolgs, andererseits aber auch die Gefahr von negativen Rückwirkungen.

Als Ergebnis hinsichtlich der anderen Einflussfaktoren lässt sich anführen, dass das generelle Erweiterungspotential der Marke einen positiven Einfluss auf die Imageveränderung hat. Je mehr die Kunden dem Unternehmen zutrauen, diverse Produkte unter dieser Marke in Einklang zu bringen, desto positiver fällt dies auf das Image zurück. Ebenso kann für den Fit zwischen Muttermarke und Transferprodukt eine positive Wirkung festgehalten werden. Demnach sinkt die Wahrscheinlichkeit negativer Imageeffekte mit zunehmender Ähnlichkeit des Transferproduktes. Für die Marketingunterstützung sowohl der Muttermarke als auch des Transferproduktes konnte keine signifikante Wirkung ermittelt werden.²⁶¹

Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen Jun et al. (1999) in ihrer Studie. Die Forscher konnten im Hinblick auf die Rückwärtseffekte empirisch zeigen, dass einerseits die Bewertung der Muttermarke unverändert und robust blieb, sofern sich diese auf einem wahrgenommenen höheren technologischen Level als das Neuprodukt befand. Andererseits konnten signifikante Aufwertungen der Muttermarke nachgewiesen werden, sofern das technologische Niveau des Erweiterungsprodukts höher als das der Muttermarke eingeschätzt worden ist. In diesem Fall erhalten die Kunden ein Signal vom Unternehmen, dass es mit dem neuen technologischen Level auf eine höhere Qualität seiner Produkte abzielt. Diese neuartigen Informationen strahlen somit auch auf die bisherigen Produkte der Marke aus.²⁶²

²⁶⁰ Vgl. Völkner et al. 2008, S. 115 - 118.

²⁶¹ Vgl. Völkner et al. 2008, S. 119 f.

²⁶² Vgl. Jun et al. 1999, S. 41.

Swaminathan et al. (2001) können die verschiedenen Ergebnisse der Forschung anhand realer Paneldaten bekräftigen. So konnte nachgewiesen werden, dass die bisherige Markenerfahrung (Markenstärke) einen signifikanten Einfluss auf das Probieren des Erweiterungsproduktes hat, jedoch keinen Einfluss auf einen erneuten Wiederholungskauf. Weiterhin gehen vom Probieren des neuen Produktes positive Rückwärtseffekte auf die Wahl der Muttermarke sowohl bei vorherigen loyalen und weniger loyalen Kunden als auch bei Nichtkunden aus, wobei ein signifikanter Anstieg des Marktanteils vor allem im Segment der Nichtkunden und wenig loyalen Kunden zu verzeichnen ist. Im Zuge dessen wird das Potential positiver Rückwirkungseffekte zusätzlich noch durch den Grad der globalen Ähnlichkeit (Fit) des Transferproduktes und der Muttermarke positiv moderiert. Darüber hinaus können die Forscher nachweisen, dass eine nicht erfolgreiche Markenerweiterung negativ auf den Kauf der anderen Produkte der Marke bei den bisherigen Stammkunden ausstrahlt, jedoch nicht bei den Nichtkunden, insbesondere wenn eine geringe Ähnlichkeit zwischen den Produktkategorien vorliegt.²⁶³

Ebenso können Milberg/Sinn (2008) einen negativen Rückwärtseffekt ausgehend von der wahrgenommenen Qualität des Erweiterungsproduktes auf die Qualität der Muttermarke für den Fall empirisch nachweisen, wo ein enges Produktportfolio der Marke vorhanden ist. Marken mit einem breit gefassten Portfolio sind gar nicht anfällig für negative Rückwirkungen.²⁶⁴

In einem ganzheitlichen Modell mit realen Marken untersuchen Salinas/Pérez (2009) einerseits den Einfluss des Pre-Markenimage und des Fit auf die Einstellung gegenüber dem Transferprodukt. Andererseits wird der Einfluss des Pre-Markenimage und der Einstellung gegenüber dem Transferprodukt auf das Post-Markenimage überprüft. Dabei orientieren sie sich an den Vorschlag einiger Autoren und unterteilen das Fit-Konstrukt in das *Image-Fit*, welches die Ähnlichkeit des Transferproduktes zum allgemeinen Markenkonzept und den damit verbundenen Assoziationen beschreibt, und das *Category-Fit*, das die Konsistenz der neuen Produktkategorie zu den bisherigen Produkten verdeutlichen soll. Zudem wird ein Einfluss des Pre-Markenimage auf diese Fit-Dimensionen unterstellt (vgl. Abbildung 11).²⁶⁵

Es ist festzuhalten, dass alle Güterkriterien den Mindestanforderungen entsprechen und somit das Modell zur Hypothesenüberprüfung geeignet ist. Im Ergebnis können alle Hypothesen bei einem Signifikanzniveau von ($p \leq 0,05$) bestätigt werden. Es kann folglich nachgewiesen

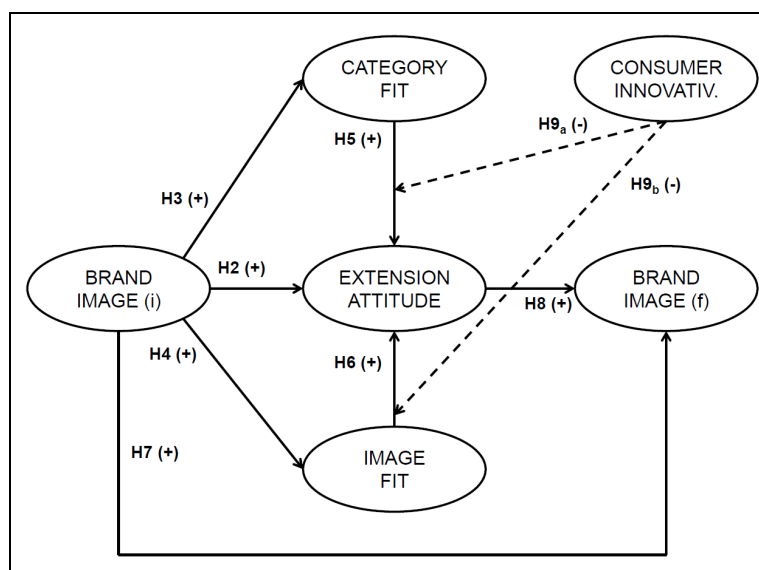
²⁶³ Vgl. Swaminathan et al. 2001, S. 9, 11 f.

²⁶⁴ Vgl. Milberg/Sinn 2008, S. 689.

²⁶⁵ Vgl. Salinas/Pérez 2009, S. 51 ff.

werden, dass die Einstellung gegenüber dem Transferprodukt zunächst vom Pre-Markenimage beeinflusst wird, jedoch selbst wiederum einen Einfluss auf das Post-Markenimage hat. Ebenso wirkt das Pre- auf das Post-Markenimage signifikant positiv. Das anfängliche Markenimage hat einen Effekt auf beide Fit-Konstrukte, die wiederum die Einstellung zum Transferprodukt beeinflussen. Konkret können die Autoren zudem zeigen, dass bei Markentransfers mit hohem Fit das Markenimage nur mit zunehmender Einstellung gegenüber dem Transferprodukt aufgewertet werden kann. Sofern diese Einstellung eher negativ ausfällt, kommt es zu einer Imageabschwächung. Im Falle von geringem Fit kommt es immer zu einer Imageabwertung unabhängig davon, ob die Einstellung zum Transferprodukt positiv oder negativ ist.²⁶⁶

Abbildung 11: Theoretisches Modell der Hypothesenüberprüfung



Quelle: Salinas/Pérez 2009, S. 52.

In einer ähnlichen, experimentellen Studie können Martínez et al. (2009) mittels eines Strukturgleichungsmodells anhand eines Studentensamples (599 Fälle) simultan nachweisen, dass zum einen signifikante positive Einflüsse ($p \leq 0,05$) vom anfänglichen Markenimage und vom Fit auf die Einstellung zum Transferprodukt ausgehen (Vorwärtseffekt), zum anderen diese Einstellung wiederum positiv auf das Post-Markenimage ausstrahlt (Rückwärtseffekt). Ebenso wirkt das Pre- auf das Post-Markenimage positiv.²⁶⁷

Auch John et al. (1998) untersuchen in ihrer Studie die Rückwärtseffekte, die sich einerseits auf den Markennamen und andererseits auf das mit der Marke am meisten assoziierte Hauptprodukt („flagship“) auswirken können. Dabei wird eine experimentelle Situation geschaffen,

²⁶⁶ Vgl. Salinas/Pérez 2009, S. 56 ff.

²⁶⁷ Vgl. Martínez et al. 2009, S. 310 f.

in der – aufgrund inkonsistenter Informationen – die Erweiterung nur mäßig zu Marke passt, sodass es zu einer Imageabschwächung der Muttermarke kommt, jedoch die Bewertung des Hauptprodukts weniger oder gar nicht betroffen ist. Diese „Immunität“ resultiert daher, dass die Kunden sehr starke Assoziationen zum Hauptprodukt haben, die losgelöst von denjenigen der Muttermarke sind, sodass die wenig erfolgreiche Markenerweiterung kaum einen Schaden bei diesem Produkt anrichtet, auch im Vergleich zu anderen bisherigen Produkten dieser Marke. Die Autoren konnten auch zeigen, dass im Rahmen einer Produktlinienerweiterung diese Immunität nicht mehr vorliegt, da eine viel nähere Beziehung zum neuen Produkt besteht.²⁶⁸

Als Fazit zu Rückwirkungseffekten lässt sich festhalten, dass deren Auftreten davon abhängt, welche Assoziationen bei den Kunden entstehen, sobald sie das neue Transferprodukt wahrnehmen und entsprechende kognitive Prozesse gegenüber diesem ablaufen. Sofern das Erweiterungsprodukt harmonisch mit den bisherigen Markenassoziationen ist, so wird das neue Konzept ohne eine Anpassung aufgenommen. Die aus der Verarbeitung neuer Informationen resultierenden Assoziationen in Form von Qualität und Image des Transferproduktes werden mit dem bekannten Schema der Marke aber auch der einzelnen (Stamm-)Produkte abgeglichen und entsprechend angepasst. Hier besteht die Gefahr, dass sich negative Effekte auf die allgemeinen Markenassoziationen in Form von Imageverwässerung, auf einzelne Attribute und Eigenschaften, aber auch auf die Stammprodukte („flagship“) in Form von Absatzrückgängen auswirken. Der Einfluss sollte positiv sein, sofern die neuen Assoziationen die Einstellungen gegenüber der Muttermarke und deren bisherigen Produkte bekräftigen oder aufwerten. Wenn die neuen Qualitätsassoziationen mit denjenigen der Muttermarke mindestens übereinstimmen, ist von keiner Gefahr für das Markenimage auszugehen. Mit steigender Ähnlichkeit (Fit) zwischen Transferprodukt und Muttermarke ist dieser Anpassungsprozess des vorhandenen Schemas stärker ausgeprägt, da von einer zunehmenden Relevanz für das Schema auszugehen ist. Der Fit ist nach wie vor ein bedeutender Faktor.²⁶⁹

Es ist festzuhalten, dass es für den Spillover-Effekt zwei Bedingungen bedarf: (1) die wahrgenommenen neuen Informationen müssen relevant sein und (2) die Einstellungen und Überzeugungen zur Muttermarke müssen sich einer Änderung unterziehen.²⁷⁰

²⁶⁸ Vgl. John et al. 1998, S. 29 f.

²⁶⁹ Vgl. Zimmer/Bhat 2004, S. 38; Grime et al. 2002, S. 1426 f.; Milberg/Sinn 2008, S. 685; Salinas/Pèrez 2009, S. 51; Sheinin 2000, S. 48.

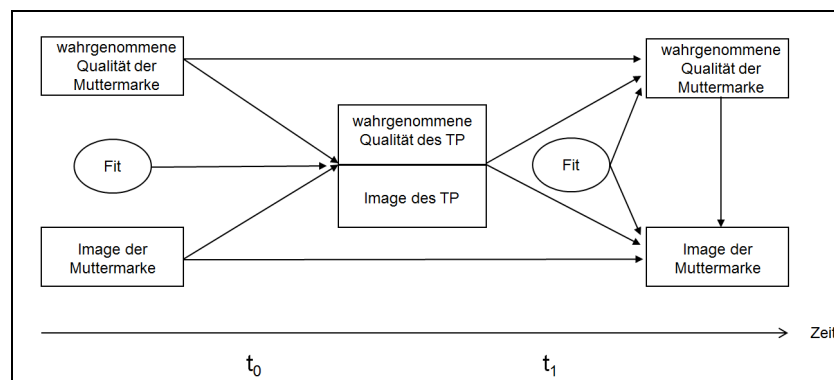
²⁷⁰ Vgl. Chen/Liu 2004, S. 27; Swaminathan et al. 2001, S. 2.

4.1.2.4 Zusammenfassende Darstellung der Effekte bei Markentransferstrategien

Aus den bisherigen Abschnitten zum theoretischen und empirischen Nachweis der Ausstrahlungseffekte bei Markentransferstrategien lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen. Als Haupteinflussfaktoren auf den Erfolg des Transferproduktes (Vorwärtseffekt) konnten die Muttermarkenstärke in Form der wahrgenommenen Qualität der bisher unter der Marke angebotenen Produkte, die Ähnlichkeit zwischen Muttermarke und Transferprodukt (Fit) und das Marken- bzw. Unternehmensimage identifiziert werden. Dabei üben alle drei Faktoren einen positiven Einfluss auf den Transfererfolg aus. Daneben wurden weitere Faktoren aufgedeckt, deren Relevanz jedoch nicht durchgehend in allen Studien nachgewiesen werden konnte. Im Rahmen der Rückwärtseffekte konnten als Haupteinflussfaktoren der Imageveränderung die Muttermarkenstärke, die wahrgenommene Qualität und das Image des Transferproduktes und der Fit aufgedeckt werden. Von der Markenstärke geht eine negative Wirkung aus, währenddessen die Imageveränderung von den anderen Faktoren positiv beeinflusst wird.

Es ist anzunehmen, dass die Bewertung des Transferproduktes in Form von dessen wahrgenommener Qualität und/oder dessen Image nicht nur – wie bisher in der Literatur empirisch nachgewiesen – einen Einfluss auf das Image der Muttermarke ausübt, sondern darüber hinaus auch beeinflussend auf die wahrgenommene Qualität der unter der Marke geführten Produkte wirken kann. Nachfolgende Grafik fasst die bisherigen Erkenntnisse nochmals übersichtlich zusammen und soll den nachfolgenden Überlegungen dienlich sein.

Abbildung 12: Ausstrahlungseffekte bei Markentransferstrategien



Aufgrund der Besonderheit der in dieser Arbeit zu untersuchenden Geschäftsbereiche eines Industriegüterunternehmens, bei dem zwischen der wahrgenommenen Qualität der Produkte eines Geschäftsbereiches und dem Image des Gesamtunternehmens zu unterscheiden ist, wird dieser Ansatz für die weiteren Ausführungen aufgegriffen.

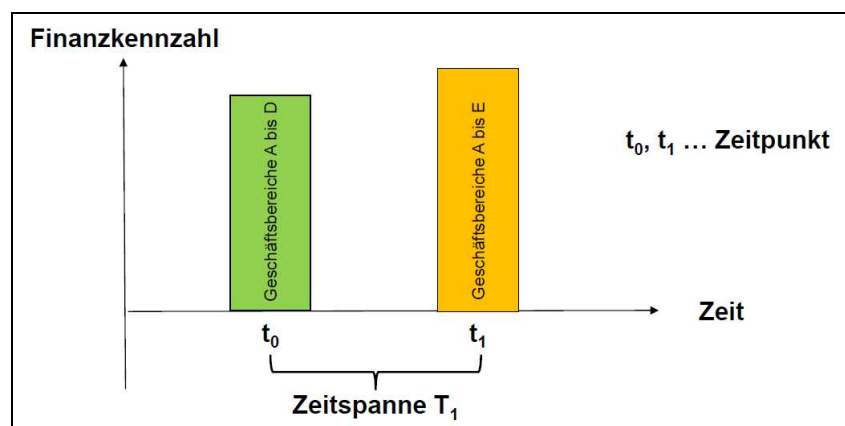
4.1.3 Übertragung der bisherigen Erkenntnisse auf die aktuelle Untersuchung

4.1.3.1 Ausgangsüberlegungen

Der Ausgangspunkt der Untersuchung stellt die strategische Entscheidung eines Industriegüterunternehmens zur Diversifikation in einen neuen Geschäftsbereich zum Zeitpunkt t_0 dar, welcher einen direkten und indirekten Beitrag zu den finanziellen Unternehmenszielen in der Zeitspanne T_1 zwischen t_0 und t_1 leisten soll (vgl. Abbildung 13). Insbesondere wird dabei die vorökonomische Wirkung der Diversifikation auf das Kundenverhalten im Stammgeschäft und deren Richtung (positiv/negativ) im Fokus des aktuellen Forschungsinteresses stehen.

Das Stammgeschäft beschreibt die bisherigen Geschäftsbereiche eines Unternehmens, die jeweils als Einstellungsobjekte angesehen und aus der Sicht des Kunden und entsprechend der Schematheorie wiederum in kognitive Wissensmuster (Schemata) gruppiert werden können. Das Individuum verfügt somit über ein Schema zu jeden einzelnen, für ihn relevanten, Geschäftsbereich aber auch zum Gesamtunternehmen. Die Schemata sind mehr oder weniger stark miteinander verknüpft und bestehen aus diversen Assoziationen und Kognitionen, die der Kunde aus den bisher verarbeiteten Informationen und Käuferfahrungen bis zum Zeitpunkt t_0 ableitet. Die Kognitionen zum Unternehmen (Image) und deren Bedeutung bei solchen Kaufentscheidungen bedingen sich zumeist aus dem charakteristischen Umstand von B2B-Märkten, dass eine solche Unternehmung häufig auf die Markierung einzelner Produkte und Produktgruppen aufgrund der hohen Investitionskosten verzichtet und vielmehr in seiner Kommunikation als Dachmarke auftritt, sodass sich bei den verschiedenen Stakeholdern ein klares Marken- bzw. Unternehmensimage bilden kann.²⁷¹

Abbildung 13: Beispielhafte zeitliche Entwicklung der Geschäftsbereiche



²⁷¹ Vgl. Esch 2012, S. 506. An dieser Stelle sei auch auf die Kapitel 3.1.2 und 4.1.1.2 verwiesen.

In Anbetracht dessen, dass die angestrebte Diversifikation auf gleicher (horizontale D.) oder auf vor- oder nachgelagerter (vertikale D.) Wertschöpfungsstufe abläuft, oder den Vorstoß in einen ganz neuen Markt (laterale D.) darstellt, ist jeweils von einer unterschiedlichen Wahrnehmung des neuen Geschäftsbereichs auch durch die verschiedenen Kunden(gruppen) auszugehen. Es ist einerseits vorstellbar, dass ein Stammkunde aus t_0 die Diversifikation aufgrund ihrer zu geringen Verwandtschaft und mangelnden Relevanz zu seinen bisherigen Beschaffungsüberlegungen im Stammgeschäft oder seiner fehlenden Aktivität bezüglich der Informationssuche gar nicht erst wahrnimmt und er sich dementsprechend ohne neu angereichertes Wissen bezüglich des neuen Geschäftsbereichs in T_1 im Stammgeschäft verhält. Ebenso können Neukunden in dieser Zeitspanne ohne Wahrnehmung des neuen Geschäftsbereichs auf das Stammgeschäft aufmerksam geworden sein, und diesbezüglich auf Grundlage anderer Informationen und Kognitionen sich gewisse Einstellungen zu den Produkten bilden, die sie in bestimmten, messbaren Verhaltensweisen (Kaufverhalten) zum Ausdruck bringen.

Andererseits ist von der Wahrnehmung neuartiger Informationen zum neuen Geschäftsbereich sowohl bei den Stammkunden (=Kunden aus t_0) als auch bei Neukunden in T_1 auszugehen, die beeinflussend auf deren Einstellung und Verhalten in T_1 im Stammgeschäft wirken können, jedoch nicht müssen. Diese Wahrnehmung kann zum einen aus der Aufnahme von Informationen bestimmter Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens resultieren. Zum anderen ist eine erste direkte Käuferfahrung in T_1 denkbar. Letzteres würde viel besser zu einer Überzeugung und Einstellungsbildung beim Kunden führen als die reine Wahrnehmung externer Informationen z.B. durch Werbung. Die Käuferfahrung ist dennoch nicht grundsätzlich notwendig. Als zwingende Voraussetzung der Entstehung eines Ausstrahlungseffektes auf das Stammgeschäft in T_1 ausgehend vom neuen Geschäftsbereich stellt jedoch die Wahrnehmung und Verarbeitung neuer Informationen zu diesem dar. Denn nur wenn dieser Geschäftsbereich überhaupt in T_1 wahrgenommen und beurteilt wird (Informationsverarbeitung), kann ein möglicher Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten in anderen Geschäftsbereichen – und somit der Spillover-Effekt im Stammgeschäft – entstehen.²⁷²

²⁷² An dieser Stelle sei auf das Kapitel 3.1.2 verwiesen.

4.1.3.2 Darstellung der Ausstrahlungseffekte zwischen Geschäftsbereichen

Die individuelle Wahrnehmung des neuen Geschäftsbereichs führt dazu, dass der Kunde diesbezüglich Informationen erhält. Jedes Individuum ist in der Regel bestrebt, diese wahrgenommenen Informationen zu verarbeiten, indem es versucht das daraus resultierende Wissen entsprechend der Schematheorie einem existierenden Schema zuzuordnen, was wiederum gemäß der Konsistenztheorie eine Einstellungs- und folglich Verhaltensänderung bewirken kann.²⁷³ Als Ergebnis der Diversifikationsstrategie und Implementierung des neuen Geschäftsbereichs könnte einer der vier, in Kapitel 4.1.1.2 beschriebenen Fälle auftreten. Die Einstellungen bleiben unverändert, da die Informationen bereits in Form von Wissen vorhanden und somit nicht neu sind (Fall 1; eher unwahrscheinlich) oder die Informationen ignoriert und verdrängt werden (Fall 3). Andernfalls ist eine Einstellungs- und Verhaltensänderung infolge der kognitiven Erweiterung des vorhandenen Schemas durch die neuen Assoziationen (Fall 2) oder durch die Bildung eines neuen Schemas und dessen kognitive Rückwirkung aufgrund von relevanten Verknüpfungen auf vorhandene Schemata (Fall 4) möglich. Bezugnehmend auf die Einstellungstheorie und die Forschungsergebnisse von Markentransfers ist in der aktuellen Untersuchung anzunehmen, dass als kaufentscheidungsrelevante Faktoren zum einen die Einstellung gegenüber den Produkten oder Produktgruppen des Stammgeschäfts und zum anderen die Beurteilung des Gesamtunternehmens herangezogen werden müssen. Infolgedessen scheint auch hier die Betrachtung der *wahrgenommenen Qualität* der Produkte und des *Unternehmensimage* als bedeutsame Zielgrößen zur Messung von Ausstrahlungseffekten relevant zu sein.

Wie in Kapitel 4.1.2.3 abschließend bemerkt und nun auf die aktuelle Diskussion übertragen, bedarf es allerdings zwei Bedingungen für die Entstehung von Spillover-Effekten zwischen den Geschäftsbereichen: (1) die wahrgenommenen, neuen Informationen müssen relevant für die bisherigen Schemata und deren Wissensstrukturen sein und (2) die bisher kaufentscheidungsrelevanten Einstellungen und Überzeugungen müssen sich einem Wandel unterziehen, der im Idealfall zu einer messbaren Verhaltensänderung führt, wobei auszuschließen ist, dass die Änderung auf andere Ursachen wie veränderte Umweltbedingungen (Staat, Markt, Wettbewerb) oder sonstige Veränderungen beim Kunden zurückzuführen ist. Bei einer fehlenden Relevanz ist davon auszugehen, dass die neuen Informationen keinen Einfluss auf die bisheri-

²⁷³ An dieser Stelle sei auf das Kapitel 4.1.1.1 verwiesen.

gen Einstellungen und Verhaltensabsichten ausüben, und diese in T1 nach wie vor anhand der bereits existierenden Kognitionen abgeleitet werden.

Die Relevanz der neuen Informationen als Wissensbasis für die Einstellungs- und Verhaltensbildung in T₁ im Stammgeschäft kann einerseits auf direktem Wege erfolgen, indem der Kunde die Kognitionen zum neuen Geschäftsbereich aktiv und bewusst bei seiner Alternativenbeurteilung und folglich bei seiner Kaufentscheidung heranzieht. Andererseits können diese durch eine unbewusste Berücksichtigung kaufentscheidungsrelevant werden und somit eine indirekte Relevanz haben. Da es sich bei der Einschätzung der Relevanz um interne, psychologische Prozesse von Individuen handelt, bedarf es zu deren Messung und Aufdeckung eines geeigneten Konstruktes. Wie in den vorangegangenen Kapiteln zum Markentransfer erörtert worden ist, drückt sich die Relevanz in dem kundenseitigen *Fit*-Konstrukt aus.

Im Rahmen der aktuellen Untersuchung stellt der Fit folglich ein Maß für die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen dem neuen Geschäftsbereich und dem Stammgeschäft bzw. dem Unternehmen dar. Entsprechend der Schema- und Kategorisierungstheorie kann nun angenommen werden, dass die individuell vorhandenen Assoziationen und Kognitionen zum Stammgeschäft und zum Gesamtunternehmen viel eher auf den neuen Geschäftsbereich übertragen werden (Vorwärtseffekt), wenn eine ausreichend hohe Relevanz in Form der wahrgenommenen Ähnlichkeit bewusst verspürt wird oder unbewusst vorhanden ist. Im Umkehrschluss ist davon auszugehen, dass die neuartigen Informationen bezüglich des neuen Geschäftsbereiches viel eher zu einer Anreicherung und Anpassung der vorhandenen Assoziationen und Kognitionen zum Stammgeschäft und zum Gesamtunternehmen führen (Rückwärtseffekt), wenn der Fit und somit die notwendige Relevanz ausreichend hoch ist. Folgerichtig lässt sich festhalten und postulieren, dass mit zunehmenden Fit die Wahrscheinlichkeit sowohl eines vorwärtigen als auch eines rückwärtigen Ausstrahlungseffektes steigt.

Diese wahrgenommene Relevanz stellt die erste notwendige Bedingung für einen nachweislichen Ausstrahlungseffekt dar, wohingegen es als zwingende Voraussetzung zusätzlich einem Wandel im Einstellungssystem bedarf.²⁷⁴ Es ist folglich anzunehmen, dass das Individuum sowohl bei einer bewussten als auch bei einer unbewussten Berücksichtigung der neuen Kognitionen versuchen wird, die aus dem Vergleich von neuen und alten Informationen resultierenden Widersprüche (Dissonanzen) in seinen Wissensstrukturen abzubauen, um letztendlich

²⁷⁴ Vgl. Chen/Liu 2004, S. 27.

auch eine Konsistenz und Harmonie in seinem Einstellungssystem zu erlangen. Entsprechend der Konsistenztheorie erfolgt eine kognitive Anpassung der in einer relevanten Beziehung stehenden Einstellungen (Inter-Einstellungskonsistenz), die bei Überschreitung einer bestimmten, individuellen Akzeptanz- und Aktivierungsschwelle eine Veränderung erfahren, die wiederum in einer geänderten Verhaltensintention und letztendlich in einer Verhaltensänderung (Intra-Einstellungskonsistenz) münden kann. Das neue Wissen ist Grundlage für die Einstellungsbildung in T_1 und kann eine nachweisliche und messbare Einstellungs- und Verhaltensänderung in t_1 im Vergleich zu t_0 herbeiführen.²⁷⁵

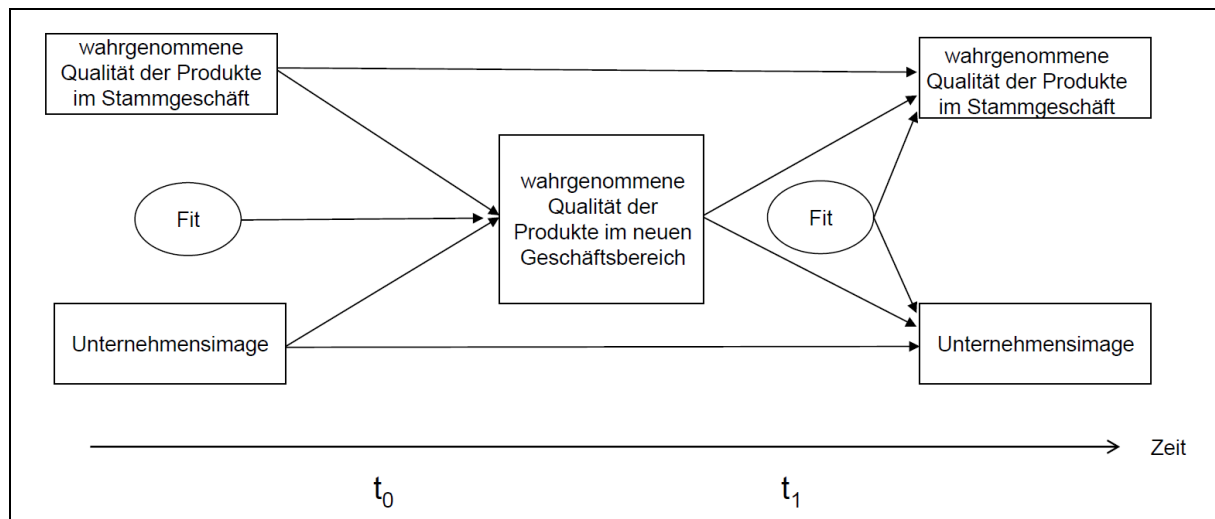
Nachfolgendes Beispiel soll die bisherigen Überlegungen nochmals genauer veranschaulichen. Angenommen, nach Einführung eines neuen Geschäftsbereiches und Wahrnehmung durch einen Stammkunden wird die Qualität der neuen Produkte aktuell höher eingeschätzt als die bisher wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft. Zudem besteht für das Individuum eine hohe Relevanz (Fit) zwischen dem neuen Geschäftsbereich und dem Stammgeschäft. Das Ungleichgewicht der Qualitätsassoziationen führt zu einem kognitiven Konflikt innerhalb eines vorhandenen Schemas (Stammgeschäft) oder zwischen den relevanten Schemata (Stammgeschäft vs. neuer Geschäftsbereich). Sofern eine bestimmte Schwelle, bei der es für den Kunden unangenehm ist, überschritten wird, wird das Individuum bestrebt sein, dieser Inkonsistenz entgegenzuwirken und eine Harmonie in seinen Wissensstrukturen wieder zu erlangen. Im vorliegenden Fall ist es vorstellbar, dass durch den wahrgenommenen, hohen Fit die höherwertigen Qualitätsassoziationen auf das Schema *Stammgeschäft* übertragen werden, sodass es dort zu einer kognitiven Anpassung führt, die ein Gleichgewicht in dem Schemata des Kunden bewirkt. Aufgrund dieser neuartigen Wissensbasis erfolgt eine Änderung der wahrgenommenen Qualität der Produkte im Stammgeschäft, die sich wiederum auf die Verhaltensintentionen und das tatsächliche Kaufverhalten auswirken. Darüber hinaus können neue Imagekomponenten ebenso das Schema des Gesamtunternehmens auf gleiche Art und Weise beeinflussen und letztendlich auch auf das Kundenverhalten ausstrahlen.

Bezugnehmend auf die Einstellungstheorie und der praktischen Anwendung im Bereich der Markentransferstrategien wird in Abbildung 14 der modelltheoretische Zusammenhang der für die Messung der Ausstrahlungseffekte relevanten Konstrukte aufgezeigt. Es wird angenommen, dass sich der Rückwärtseffekt einerseits auf die Bewertung der bisherigen Geschäftsbereiche (Stammgeschäft) und deren Produkte in Form der wahrgenommenen Qualität

²⁷⁵ Siehe hierzu Kapitel 4.1.1.1.

niederschlägt. Andererseits wird postuliert, dass die neuen Informationen auch auf die Beurteilung des Unternehmens als Ganzes in t_1 ausstrahlen.

Abbildung 14: Messmodell der Ausstrahlungseffekte zwischen Geschäftsbereichen



Der in Abbildung 14 dargestellte modelltheoretische Zusammenhang verdeutlicht dem Grunde nach nur die Ausstrahlungseffekte auf die vorökonomischen Einstellungskonstrukte *wahrgenommene Qualität* und *Unternehmensimage*. Das Forschungsinteresse geht hier jedoch noch einen Schritt weiter, in dem versucht wird, diese Ausstrahlungseffekte in einer Änderung des Kundenverhaltens messbar zu machen, da hier letztendlich die Verknüpfung zu den finanzwirtschaftlichen, ökonomischen Unternehmenszielen liegt. Aus diesem Grund soll in Kapitel 4.3 ein Gesamtmodell der vorökonomischen Einstellungskonstrukte und der ökonomischen Verhaltenskonstrukte erarbeitet werden, anhand dessen auch die Validierung der Ausstrahlungseffekte in späteren empirischen Studien erfolgen kann.

Sofern sich solche Ausstrahlungseffekte messen und aufdecken lassen, stellt sich unweigerlich die Frage, ob dieser Effekt in seiner Richtung und seiner Stärke vorhersehbar ist, und ob dies wiederum von der gewählten Diversifikationsstrategie abhängig ist. Dieser Thematik widmet sich das nächste Teilkapitel 4.2, in dem erste Überlegungen und grundsätzliche Ansätze zur Prognose der Ausstrahlungseffekte angestellt werden, die wiederum von großer Bedeutung für den Planungsprozess des strategischen Managements sind. Dabei wird der Fokus vor allem auf den Verwandtschaftsgrad (Fit) zwischen den Geschäftsbereichen eines Unternehmens gelegt. Auch zum Nachweis dieses Prognosesystems dient das daran anschließende Kapitel 4.3, indem die Grundlagen zur Validierung des Gesamtmodells erarbeitet werden.

4.2 Erstellung eines Prognosesystems für die strategische Planung

4.2.1 Der Einfluss der Verwandtschaft auf den Ausstrahlungseffekt

4.2.1.1 Verwandtschaftsmessung in der bisherigen Diversifikationsforschung

Das Ziel bisheriger Diversifikationsstudien lag in der Regel darin, gewisse Aussagen über die Vorteilhaftigkeit einer bestimmten Strategie zu machen, wobei insbesondere in der Verwandtschaft von Diversifikationen ein entscheidendes Erfolgskriterium angenommen wurde. Wie bereits in Kapitel 2.2.2.2 angedeutet worden ist, werden Diversifikationsstrategien – vor allem in der deutschsprachigen Literatur – häufig nur in horizontale, vertikale und laterale Diversifikationen unterteilt. Darüber hinaus werden diese aber auch in verwandte und unverwandte bzw. ungebundene Diversifikationen klassifiziert, wobei dieser Verwandtschaftsgrad nur die Beziehung zwischen dem bisherigen Leistungsspektrum konkretisieren soll.²⁷⁶ Zum Zeitpunkt der Erfolgsmessung wird jedoch der Diversifikationszustand einer Unternehmung – also dessen Diversifikationsgrad – erfasst.²⁷⁷ Dieser wird über zwei grundsätzliche Konzeptarten, die sich in der bisherigen Forschung herausgebildet haben, gemessen: quantitativ-kontinuierliche und diskret-kategoriale Konzepte.

Erstere Messkonzepte ermitteln die Ausdehnung der Diversifikation einer Unternehmung auf einem Kontinuum von *nicht diversifiziert* bis hin zu *hoch diversifiziert*. Dabei bildet stets die Anzahl der unterschiedlichen Geschäftsfelder, in denen das betrachtete Unternehmen tätig ist, den Ausgangspunkt aller Messungen, wobei dazu sehr häufig Branchenkennziffern wie der U.S.-amerikanische SIC-Code bzw. NAICS, der europäische NACE-Code oder die deutsche Systematik der Wirtschaftszweige verwendet werden. Neben der einfachen Addition der Geschäftsfelder unterschiedlichster Branchenkennziffer sind vor allem der **Berry-Index** und das darauf aufbauende **Entropie-Maß**²⁷⁸ bekannte Vertreter dieser quantitativ-kontinuierlichen Messkonzepte. So berücksichtigt der Berry-Index alle Geschäftsfelder eines Unternehmens über die quadratische Gewichtung ihres relativen Anteils am Gesamtumsatz, sodass ein Unternehmen umso diversifizierter ist bzw. dessen Diversifikationsgrad umso höher ist, je mehr Geschäftsfelder es aktiv bearbeitet und umso gleichartiger die Umsätze zwischen ihnen verteilt sind. Diese quadratische Gewichtung musste jedoch einige Kritik erfahren, sodass das

²⁷⁶ Vgl. Schreyögg/Koch 2010, S. 113; Helm 2009, S. 308; Brockhoff 1999, S. 72; Welge/Al-Laham 2001, S. 441; Büschken/Von Thaden 2007, S. 610.

²⁷⁷ Vgl. Zorn 2012, S. 23. An dieser Stelle sei auch auf Kapitel 2.2.2.3 verwiesen.

²⁷⁸ Das Entropie-Maß gilt in der heutigen Forschung als das Standardmaß bei Untersuchungen zwischen Diversifikation und Erfolg (vgl. Zorn 2012, S. 140).

von Jacquemin/Berry (1979) weiterentwickelte Entropie-Maß nun die Gewichtung durch den natürlichen Logarithmus des reziproken Umsatzanteils abbildet. Ferner wird es in eine verwandte und eine unverwandte Komponente unterteilt, die separat berechnet werden und in der Summe das Entropie-Maß abbilden. Dabei gelten Produktgruppen, die sich in den ersten beiden Stellen des SIC-Codes unterscheiden, bereits als unverwandt.²⁷⁹

Trotz ihrer einfachen und objektiven Handhabung sowie hohen Reliabilität gerieten diese Messkonzepte häufig in Kritik, da durch das Abzählen der Tätigkeitsbereiche über den SIC-Code die Homogenität bzw. Heterogenität der Geschäftsfelder zueinander in vielerlei Hinsicht außer Acht gelassen wird. Darüber hinaus wird die daraus resultierende Verwandtschaftsmessung über die ersten beiden Stellen des SIC-Codes stark in Frage gestellt, da hier, vor allem bei vertikal integrierten Unternehmen, sehr zweifelhafte Ergebnisse entstehen. Jedoch ist anzunehmen, dass gerade die Verwandtschaft einen enormen Einfluss auf die Managementanforderung und den Strategieerfolg eines Unternehmens hat. Neben dieser angezweifelte und zu gering beachteten Validität liegt ein weiterer Kritikpunkt in der fehlenden Interpretation der numerischen Distanz zwischen den SIC-Codes auf einer Intervall- oder Verhältnisskala.²⁸⁰

An der Schwachstelle der geringen Validität knüpfen die diskret-kategorialen Messkonzepte an, indem sie nicht mehr die reine Anzahl an Geschäftsbereichen, sondern die Verwandtschaft der Tätigkeitsfelder zueinander berücksichtigen. Dabei findet die mehr oder weniger subjektive Einordnung des Gesamtunternehmens in eine der unterschiedlichen Kategorien anhand der Analyse dessen Geschäftsportfolios statt, wobei die Kategorien einen direkten Bezug zu den diversifikationsstrategischen Überlegungen der Unternehmung haben sollen.²⁸¹ Die Ähnlichkeit wird in Bezug auf die bearbeiteten Märkte (Produkte, Kunden, Wettbewerber) und den zugrunde liegenden Leistungsprozessen bestimmt. Überdies werden die Unternehmen nicht mehr auf einem Kontinuum abgebildet, sondern nach festgelegten Kriterien den diskreten Diversifikationstypen zugeordnet, wobei die idealtypische Zuordnung einzelner Strategien ein gewisses Maß an Subjektivität beinhaltet. Im Laufe der Forschung haben sich verschiedene Typologien herausgebildet, von denen die Ansätze von **Ansoff**, von **Wrigley** und von **Rumelt** einen prägenden Einfluss auf die betriebswirtschaftliche Forschung genommen haben.²⁸²

²⁷⁹ Vgl. Hungenberg 2004, S. 456 ff.; Zorn 2012, S. 137 f.

²⁸⁰ Vgl. Zorn 2012, S. 141 f.

²⁸¹ Vgl. Zorn 2012, S. 132; Szeless 2001, S. 63.

²⁸² Vgl. Hungenberg 2004, S. 458; Welge/Al-Laham 2001, S. 469. Für eine genauere Betrachtung sei auf Ansoff 1965, Wrigley 1970 und Rumelt 1986 verwiesen.

Das von Wrigley im Jahr 1970 entwickelte Diversifikationsmaß unterscheidet grundsätzlich vier Kategorien anhand einer Spezialisierungskennzahl (Specialization Ratio, SR), welche den relativen Anteil der größten eigenständigen Produktgruppe – definiert über den vierstelligen SIC-Code – am Gesamtunternehmensumsatz ausdrückt. Entsprechend der Ausprägung dieser Kennzahl werden die Unternehmen eingeteilt als *Single Product* ($SR \geq 0,95$), *Dominant Product* ($0,95 > SR \geq 0,70$), *Related Product* bzw. *Unrelated Product* ($SR < 0,70$). Die Unterscheidung in eine der letzten beiden Kategorien erfolgt über eine individuelle Einschätzung des Verwandtschaftsgrades einzelner Produktgruppen, sodass an dieser Stelle die einzige Subjektivität zum Ausdruck kommt, infolgedessen sich auch bei diesem Maß die Kritikpunkte der quantitativ-kontinuierliche Messkonzepte aufgrund der starken Ausrichtung der restlichen Einordnung am SIC-Code anbringen lassen.²⁸³

Bereits 1974 wurde dieses Maß durch Rumelt weiterentwickelt, sodass nun nicht mehr anhand der Produktklassifikationen entsprechend der SIC-Codes unterschieden sondern zwischen diskreten Geschäftsfeldern differenziert wird, die – nach Rumelt's Definition – weitgehend unabhängig voneinander strategisch geführt werden könnten. Eine solche Unterteilung muss im Rahmen einer unternehmensindividuellen Betrachtung erfolgen, um die historisch entstandenen Verflechtungen von Märkten, Technologien und Produkten auch richtig zu charakterisieren. Für die, im Vergleich zu anderen Messkonzepten resultierende höhere Validität nimmt Rumelt bewusst eine geringere Objektivität in Kauf.²⁸⁴

Neben der Spezialisierungskennzahl, die nun den Umsatz des größten Geschäftsfeldes in Relation zum Gesamtunternehmensumsatz darstellt, führt Rumelt noch zwei weitere Kennzahlen ein: (1) die vertikale Verbundenheit (Vertical Ratio, VR) drückt den Umsatz der größten vertikal verbundenen Geschäftsfelder im Vergleich zum Gesamtumsatz aus, und (2) die Verwandtschaftskennzahl (Related Ratio, RR) bildet das Verhältnis des Umsatzes der größten miteinander verwandten Geschäftsfelder vom Gesamtumsatz ab. Dabei gibt Rumelt keine Hinweise hinsichtlich der Beurteilung von Verwandtschaftsbeziehungen, sondern überlässt dies der subjektiven Einschätzung der untersuchenden Person. Anhand der drei genannten Kennzahlen unterscheidet er nun neun diskrete Diversifikationskategorien, die zu vier übergeordneten Hauptgruppen zusammengefasst werden.²⁸⁵

²⁸³ Vgl. Zorn 2012, S. 132 f.

²⁸⁴ Vgl. Rumelt 1974, S. 11-14; Zorn 2012, S. 133 f.

²⁸⁵ Vgl. Rumelt 1974, S. 29 ff. Für weitergehende Ausführungen sei auf Rumelt (1974) verwiesen.

Kritisiert wurden die diskret-kategorialen Messkonzepte, vor allem das Rumelt-Maß, deshalb, da eine geringe Objektivität und Reliabilität vorliegt. Zwar kann eine höhere Validität aufgrund der subjektiven Einordnung der Geschäftsfelder erreicht werden, jedoch birgt es die Gefahr, dass die Aussagekraft empirischer Ergebnisse der Fragwürdigkeit dieser Subjektivität unterliegt. Doch trotz der häufigen Kritik wird in der Diversifikationsforschung bei der Verwendung eines diskret-kategorialen Messkonzeptes auf das Rumelt-Maß zurückgegriffen.²⁸⁶

Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten. Die bisherige Diversifikationsforschung untersucht in der Regel den Zusammenhang zwischen dem Diversifikationsgrad, welcher durch die verschiedenen, angewendeten Messkonzepte mehr oder weniger stark auch den Verwandtschaftsgrad zwischen den Geschäftsfeldern berücksichtigt, und dem Unternehmenserfolg. Dabei zeigt der Diversifikationsgrad das zu einem bestimmten Zeitpunkt erfasste Ausmaß der Diversifikationen eines Unternehmens. Dieser messbare statische Zustand einer Unternehmung hinsichtlich seiner strategischen Ausrichtung der Geschäftsfelder ist für die aktuelle Untersuchung, die vielmehr die dynamische Wirkung einer strategischen Diversifikationsentscheidung messen und prognostizieren möchte, ungenügend. Das Ziel liegt vielmehr darin, möglichst im Vorfeld oder in einer frühen Phase der Umsetzung einer solchen strategischen Entscheidung die wahrgenommene Verwandtschaft zwischen dem neuen Geschäftsbereich und den bisherigen, für den Kunden relevanten Tätigkeitsbereichen zu messen, und die resultierende Wirkung auf Ausstrahlungseffekte zu prognostizieren, wobei zunächst vorökonomische Erfolgsgrößen im Fokus stehen.

Anhand der bisherigen Diversifikationsliteratur ist erkennbar, dass sich die Einteilung zu einem bestimmten Diversifikationstyp bzw. -grad an den definierten Ansätzen orientiert oder wie bei den diskret-kategorialen Messkonzepten durch die Subjektivität der messenden Person erfolgt. Zwar kann dadurch, wie bei der Ermittlung des Rumelt-Maßes, eine gewisse Markt- und Produktorientierung erreicht werden, jedoch wird die Berücksichtigung der Verwandtschaftswahrnehmung durch den Kunden völlig außer Acht gelassen. Allerdings wird hier ein großes Potential für den Erkenntnisgewinn im Hinblick auf Reliabilität und Validität solcher Messungen gesehen. Aus diesem Grund geht die aktuelle Untersuchung diesen entscheidenden Schritt weiter und versucht, die Forschungsbemühungen hinsichtlich der Verwandtschaftsmessung um ein verlässliches, kundenseitiges Messkonzept zu erweitern, indem das Fit-Konstrukt im nächsten Kapitel einer genauen Betrachtung unterzogen wird.

²⁸⁶ Vgl. Zorn 2012, S. 134.

4.2.1.2 Verwandtschaftsmessung durch den Fit in der aktuellen Untersuchung

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, kann der Forschung grundsätzlich entnommen werden, dass der *Fit* die Ähnlichkeit zwischen zwei oder mehreren Wahrnehmungsobjekten ausdrückt, wobei die Wahrnehmungen in den Köpfen von Individuen erfolgen.²⁸⁷ Als Wahrnehmungsobjekte von Kunden und anderen Interessenten sollen dabei in der aktuellen Untersuchung einerseits der neue Geschäftsbereich und andererseits die angestammten Tätigkeitsbereiche eines Unternehmens sowie die Unternehmung als Ganzes fungieren. Im Vergleich zur bisherigen Diversifikationsforschung soll nun nicht mehr der Zusammenhang zwischen einem Erfolgsmaß und einem bestimmten, statischen Diversifikations- und Verwandtschaftsgrad erhoben werden,²⁸⁸ sondern ein aktueller Einfluss der Verwandtschaft auf die Effekte zwischen den vorökonomischen Größen bei der Umsetzung einer strategischen Diversifikationsentscheidung aufgedeckt und prognostiziert werden.

Folglich wird nun vorausgesetzt, dass mit dem *Fit* die kundenseitige Verwandtschaftswahrnehmung zwischen den Geschäftsbereichen – ähnlich wie bei der Markentransferforschung – sehr gut abgebildet werden kann. Des Weiteren ist anhand der bisherigen Ausführungen anzunehmen, dass dieser Fit eine beeinflussende Relevanz bei der Bildung von Einstellungen und Verhalten der Kunden in den Geschäftsbereichen aufweist und somit einen signifikanten Einfluss auf den Ausstrahlungseffekt hat.²⁸⁹ Dabei muss der Frage nachgegangen werden, welche direkten – eventuell sogar mediierenden – Wirkungen und welche indirekten Wirkungen vom Fit-Konstrukt auf die abhängigen Modellvariablen *wahrgenommene Qualität* und *Unternehmensimage* ausgehen. Ein direkter Effekt würde bedeuten, dass der Fit als exogene Variable zu betrachten ist und somit frei auf eine der endogenen Variablen (z.B. wahrgenommene Qualität) wirkt, wohingegen er als Mediator die kausale Beziehung zwischen einer exogenen und einer endogenen Variablen unterbricht und sich dazwischen stellt.²⁹⁰

Bei den indirekten Wirkungen lässt sich noch zwischen Interaktions- und Moderatoreffekt unterscheiden. Ersterer stellt die gemeinsame Wirkung von zwei exogenen auf eine endogene Variable dar. Dabei verändert sich die Erklärungskraft einer exogenen Variablen auf die abhängige Variable je nach Ausprägung der anderen exogenen Variablen. Der Interaktionseffekt

²⁸⁷ Vgl. Esch 2012, S. 415; Völckner 2003, S. 47 f.

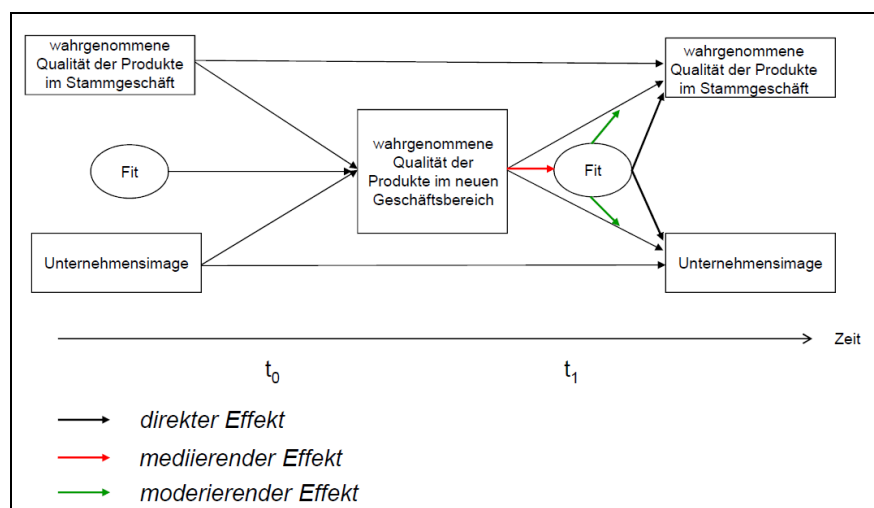
²⁸⁸ Vgl. Zorn 2012.

²⁸⁹ Der Fit wurde als einer der Hauptfaktoren sowohl bei Vorwärts- als auch bei Rückwärtseffekten im Rahmen der Markentransferforschung aufgedeckt. An dieser Stelle sei nochmals auf Kapitel 4.1.2 und 4.1.3 verwiesen.

²⁹⁰ Vgl. Helm/Mark 2012, S. 311.

kann als die Wirkung des Kreuzproduktes der beiden erklärenden Variablen auf die endogene Variable berechnet werden. Das Besondere dabei ist, dass zwischen den exogenen Variablen keine Unabhängigkeit besteht und zudem keine Aussage im Vorfeld gemacht werden kann, welche der beiden Variablen die interagierende Größe ist. Im Vergleich dazu beschreibt ein Moderator die Größe, die einen Einfluss auf die Form (Richtung und/oder Stärke) einer Beziehung zwischen einer exogenen und einer endogenen Variable ausübt. Zusätzlich wird bei Moderatorvariablen unterschieden, ob sie überdies einen direkten Einfluss auf die endogene Variable ausüben. Eine *reine Moderation* existiert dann, wenn der Moderator ausschließlich mit der exogenen Variablen interagiert. Liegt hingegen zusätzlich noch ein direkter Einfluss auf die endogene Variable vor, besteht eine *Quasi-Moderation*.²⁹¹

Abbildung 15: Direkte und indirekte Effekte des Fit-Konstrukts



Übertragen auf die aktuelle Untersuchung können die verschiedenen möglichen Einflüsse des Fit-Konstruktes folgendermaßen dargestellt werden (vgl. Abbildung 15). Demnach könnte der Fit die kausale Beziehung zwischen der wahrgenommenen Qualität im neuen Geschäftsbereich und jener im Stammgeschäft und auch den Zusammenhang zum Unternehmensimage medieren. Darüber hinaus könnte der Fit die beiden dargestellten Beziehungen moderieren, indem er beeinflussend auf die Stärke und Richtung des jeweiligen Zusammenhangs wirkt. Dabei kann der moderierende Effekt sowohl positiv als auch negativ sein, je nachdem, ob die kausale Beziehung durch den Moderator verstärkt oder abgeschwächt wird.

Wie bereits dargestellt, kann der Ausstrahlungseffekt ausgehend von der Wahrnehmung und Beurteilung des neuen Geschäftsbereichs an zwei verschiedenen Stellen mit unterschiedlicher

²⁹¹ Vgl. Helm/Mark 2012, S. 309 -312.

Stärke und Richtung wirken: (1) auf die wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft und (2) auf das Unternehmensimage. Dementsprechend ist es vorstellbar, dass auch der Fit einen ungleichen direkten und/oder indirekten Gesamteinfluss auf diese beiden Konstrukte haben kann. Zu einer ähnlichen Erkenntnis ist bereits die Markentransferforschung gelangt, sodass der Fit von einigen Forschern in **Produktkategorieähnlichkeit** und **Markenkonzeptkonsistenz** unterteilt worden ist.²⁹²

Die *Produktkategorieähnlichkeit*²⁹³ bezieht sich auf verschiedene Ähnlichkeitsfaktoren wie konkrete Produkteigenschaften, verwendete Technologien oder Herstellungskompetenzen und Verwendungssituationen, die zwischen dem Transferprodukt und den anderen Produkten der betrachteten Marke bestehen können. Dabei werden hier ausschließlich Kognitionen zu den Kategorien der einzelnen Produkte in den Fokus der Betrachtung gerückt. Die *Markenkonzeptkonsistenz*²⁹⁴ hingegen beschreibt die Tatsache, wie gut das Markenimage zum Transferprodukt passt, d.h. wie gut das Abstraktionsniveau des Image der Muttermarke dem des Transferproduktes entspricht und umgekehrt. Dieses Markenimage basiert auf spezifischen Assoziationen, die die Wahrnehmung der Marke von anderen Wettbewerbsmarken abgrenzen, und sich von den Assoziationen zu den Produktkategorien grundsätzlich unterscheiden.²⁹⁵ Die Existenz dieser beiden Fit-Dimensionen konnte empirisch in der Markentransferforschung nachgewiesen werden.²⁹⁶

Diesen Überlegungen der Markentransferforschung soll auch in der aktuellen Arbeit gefolgt und zwischen einem hier bezeichneten **Produktfit** und einem **Imagefit** unterschieden werden. Als *Produktfit* soll somit die wahrgenommene Verwandtschaft zwischen den Produkten des neuen Geschäftsbereichs und den angestammten Produkten abgebildet werden. Dabei bezieht sich das Konstrukt insbesondere auf die Ähnlichkeit der wahrgenommenen Qualität zwischen den jeweiligen angebotenen Produkten der Geschäftsbereiche. Im Vergleich dazu soll als *Imagefit* die wahrgenommene Verwandtschaft der Imagekomponenten des neuen Geschäftsbereichs und denjenigen des Gesamtunternehmens verstanden werden, sodass damit die Ähnlichkeit der Imageassoziationen zum Ausdruck gebracht werden soll.

²⁹² Vgl. Park et al. 1991; Bhat/Reddy 2001; Salinas/Pérez 2009; Kaufmann 2006, S. 94.

²⁹³ Die Produktkategorieähnlichkeit wird in der englischsprachigen Literatur als „product feature similarity“ (vgl. Park et al. 1991, S. 187) oder „product category fit“ (vgl. Bhat/Reddy 2001, S. 114) bezeichnet.

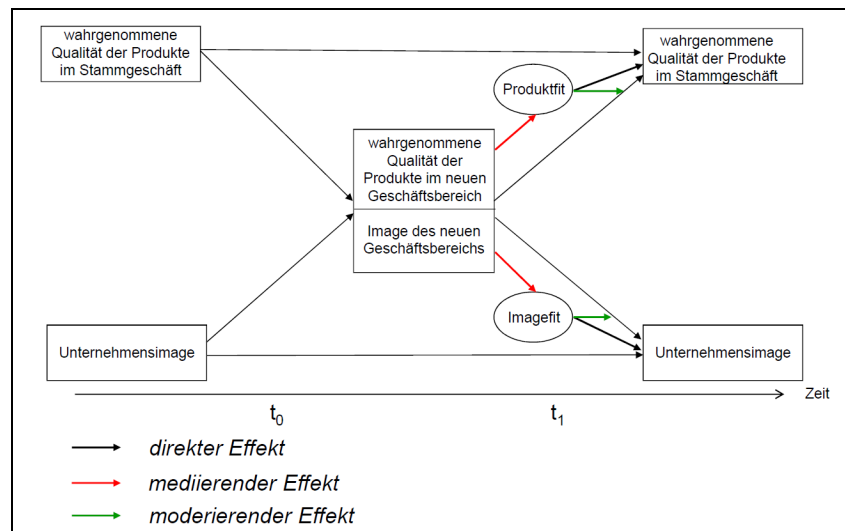
²⁹⁴ Für die Markenkonzeptkonsistenz wird in der englischsprachigen Literatur „brand concept consistency“ (vgl. Park et al. 1991, S. 187) oder „brand image fit“ (vgl. Bhat/Reddy 2001, S. 114) verwendet.

²⁹⁵ Vgl. Aaker/Keller 1990, S. 30; Park et al. 1991, S. 186; Bhat/Reddy 2001, S. 113; Salinas/Pérez 2009, S. 51 f.; Grime et al. 2002, S. 1424 f.

²⁹⁶ Vgl. Salinas/Pérez 2009; Bhat/Reddy 2001; Park et al. 1991.

Werden die gewonnenen Erkenntnisse wiederum auf das bereits existierende Forschungsmodell übertragen, so ergibt sich folgende grafische Darstellung (vgl. Abbildung 16). Dabei wird zur Beurteilung des neuen Geschäftsbereichs nun neben der wahrgenommenen Qualität der Produkte auch das *Image des neuen Geschäftsbereichs* separat erfasst.²⁹⁷ Dadurch ist eine genauere Betrachtung einzelner Effekte in einer empirischen Studie möglich.

Abbildung 16: Einfluss der Fit-Dimensionen auf den Ausstrahlungseffekt



Die zuvor dargestellten möglichen Einflüsse der Fit-Dimensionen bedeuten im Umkehrschluss, dass eine unterschiedliche Wahrnehmung der jeweiligen Verwandtschaft durch die einzelnen Individuen zu einer unterschiedlichen Ausprägung der einzelnen Fit-Variablen führt, die wiederum eine unterschiedliche kognitive Wirkung auf die kausalen Zusammenhänge zwischen den Wahrnehmungs- und Einstellungsobjekten haben und somit einen unterschiedlichen Einfluss auf den betrachteten Ausstrahlungseffekt ausüben kann. Für die Forschung ist es interessant zu wissen, welche Summe an direkten und indirekten Effekten vom Fit-Konstrukt ausgehen kann. Anhand eines empirisch belegbaren Gesamteffektes lässt sich erst dann die eigentliche Bedeutung des **Fits** bei der Erfassung von Ausstrahlungseffekten bestimmen. Sofern sich dabei ein signifikant hoher Erklärungsanteil ermitteln lässt, könnte dieses Konstrukt eine der wichtigsten Größen für die strategische Planung von Diversifikationen darstellen. Denn dadurch erhebt sich die Frage, ob durch die zu wählende oder die bereits gewählte Strategie eine Wirkung auf die wahrgenommene Verwandtschaft ausgeübt wird, und somit die Richtung und Stärke des Ausstrahlungseffektes beeinflusst werden kann. Weiterführende Gedanken dazu werden im nächsten Kapitel angebracht.

²⁹⁷ An dieser Stelle sei auf die Ergebnisse der Markentransferforschung im Kapitel 4.1.2.3 verwiesen, in denen das Image des Transferproduktes als ein Haupteinflussfaktor aufgedeckt werden konnte.

4.2.2 Frühindikation im strategischen Planungsprozess

4.2.2.1 Das Fit-Konstrukt als Frühindikator möglicher Ausstrahlungseffekte

Der Gesamterfolg einer gewählten Diversifikationsstrategie stellt sich letztendlich dann ein, wenn einerseits das neue Tätigkeitsgebiet die gesteckten finanzwirtschaftlichen Ziele mindestens erfüllt, und andererseits das angestammte Geschäft zumindest keinen negativen Einflüssen durch den neuen Tätigkeitsschwerpunkt unterliegt. Im Vergleich zu dem ersten Teil kann dieser zweite Teil des Erfolgs, der die Ausstrahlungseffekte beschreibt, aufgrund der zeitlich verlagerten und dynamischen Wirkung allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt nach der Implementierung des neuen Geschäftsbereichs tatsächlich gemessen und bewertet werden. Infolgedessen bedarf es einer geeigneten Prognose der möglichen Ausstrahlungseffekte unter Einsatz von, gegebenenfalls in empirischen Studien nachgewiesenen, Frühindikatoren.

Allerdings liegen noch keine empirischen Ergebnisse zu den bislang, in dieser Arbeit aufgestellten theoretischen Überlegungen im Bereich der Diversifikationsforschung vor, sodass sich weiterhin an den Erkenntnissen der Markentransferforschung orientiert wird. Der Fit ist bewiesenermaßen eine der zwei wichtigsten Determinanten des Erfolgs eines Transferproduktes. Auch wenn der Fit im Rahmen der Rückwärtseffekte nachweislich eine nicht so herausragende Rolle wie beim Vorwärtseffekt spielt,²⁹⁸ so ist zu konstatieren, dass die erfolgreiche Einführung des Transferproduktes die zwingende Voraussetzung für die Entstehung der Ausstrahlungseffekte ist. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung, den kundenbezogenen Fit von Anbeginn des strategischen Entscheidungsprozesses zu betrachten.

Demnach ist es wichtig, den wahrgenommenen Fit bereits im Vorfeld eines geplanten Transfers zu messen, um dessen Erfolg prognostizieren, bewerten und beeinflussen zu können. Im Rahmen von Dehnungsanalysen werden mithilfe solcher Fit-Messungen die Kunden nach ihrer Akzeptanz von potentiellen Erweiterungsprodukten einer Marke befragt. Eine erste und schnelle Möglichkeit ist die Analyse des globalen Fits zwischen einer Marke und einem neuen Transferprodukt anhand einer Stichprobenbefragung von wenigen Kunden mittels einer einfachen Rating-Skala. Diese kostengünstige Variante führt zu einer hohen Objektivität und ermöglicht eine repräsentative Erhebung. Als Nachteil dieser Analyse wird jedoch der fehlende diagnostische Hinweis für die dahinterliegenden Gründe eines bestimmten Fits angesehen.²⁹⁹

²⁹⁸ Vgl. Esch 2012, S. 416. An dieser Stelle sei auch nochmals auf Kapitel 4.1.2.2 und 4.1.2.3 verwiesen.

²⁹⁹ Vgl. Preininger 2010, S. 65; Esch 2012, S. 416 f.

Um eine ganzheitliche Ähnlichkeitsbeurteilung zu erhalten, geht die Markentransferforschung einen Schritt weiter, in dem mit Hilfe von ähnlichkeitsbasierten (Multidimensionale Skalierung), attributbasierten (Semantisches Differenzial) oder netzwerkorientierten Fit-Analysen (Semantische Netzwerke) die dahinterliegenden Gründe eines bestimmten globalen Fits aufgedeckt werden sollen. Zusammenfassend lässt sich jedoch festhalten, dass keine dieser spezifischen Analysen den Fit ausreichend abbilden kann. Aus diesem Grund erscheint es ratsam, den globalen Fit in Kombination mit einer tiefergehenden Fit-Analyse zu erfassen.³⁰⁰

Diese Fit-Analysen dienen letztendlich zur Identifikation potentieller Transferprodukte, die zu einer Marke als passend bzw. unpassend wahrgenommen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit zunehmenden Fit der Transfererfolg steigt. Somit können die potentiellen Transfers bereits im Vorfeld anhand der erhobenen kundenseitigen Beurteilung und einer abgeleiteten Erfolgswahrscheinlichkeit in eine Rangfolge für die strategische Entscheidung gebracht werden, sodass der Fit eventuell als ein zusätzliches Entscheidungskriterium (K.o.-Kriterium) im strategischen Planungsprozess verwendet werden kann.³⁰¹ Auch in der aktuellen Untersuchung könnte eine solche Fit-Analyse dazu dienen, die Erfolgswirkung einer zu wählenden Strategie in einer frühen Phase, möglichst noch vor der Implementierung des neuen Geschäftsbereichs, anhand eines aussagekräftigen Fit-Konstruktes zu prognostizieren.

In einem ersten Schritt könnte zunächst der Einfluss des Fits auf die Beurteilung des neuen Geschäftsbereichs ermittelt werden. Denn wie bereits angedeutet worden ist, stellt die Einführung dessen die zwingende Voraussetzung dafür dar, dass überhaupt Effekte auf das Stammgeschäft ausstrahlen. Auch hier ist davon auszugehen, dass mit zunehmenden Fit der Erfolg des Neugeschäfts steigt, da ganz bestimmte kognitive Anpassungsprozesse zwischen den individuellen Schemata der Kunden verlaufen. Es wird weiterhin angenommen, dass ein positiver Erfolg des neuen Geschäftsbereichs mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einem positiven Ausstrahlungseffekt führt als ein negativer Erfolg. Somit kommt der Fit-Analyse im Rahmen der Vorwärtseffekte in Bezug auf deren Wirkungsrichtung bereits eine hohe Bedeutung zu. Denn das Ergebnis, d.h. die Wahrnehmung und Beurteilung des neuen Geschäftsbereichs, stellt den Ausgangspunkt und die Erfolgsaussichten für die Wirkung der Ausstrahlungseffekte auf das Stammgeschäft dar, sodass bereits zu diesem Zeitpunkt strategisch, mittels verschiedener Instrumente, eingegriffen und die Ausstrahlungseffekte gelenkt werden könnten.

³⁰⁰ Vgl. Preininger 2010, S. 66-69; Esch 2012, S. 416 ff.; Baumgarth 2000, S. 48-52.

³⁰¹ Vgl. Esch 2012, S. 416; Völckner 2003, S. 9.

Der Analyse des Fits im Rahmen der Rückwärtseffekte kommt allerdings eine ebenso hohe Bedeutung zu. Wie in Kapitel 4.2.1.2 beschrieben worden ist, soll der Fit für eine genauere Betrachtung der Wirkung einzelner Ausstrahlungseffekte in die Dimensionen *Produkt-Fit* und *Image-Fit* unterteilt werden. Somit stellt sich die Frage, in welcher Beziehung der Fit, welcher aufgrund mangelnder Beurteilung des Stammkunden infolge ungenügender Informationen nur als globales Konstrukt vor der Implementierung des neuen Geschäftsbereichs in t_0 gemessen wird³⁰², mit den aussagekräftigen Fit-Dimensionen steht, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in t_1 nach der Implementierung des Tätigkeitsfelds und dessen realen Wahrnehmung durch den Kunden sogar detailliert und tiefgründig erhoben werden könnten.³⁰³

Die Durchführung einer Globalanalyse dieser beiden Fit-Dimensionen mittels einer Befragung einer repräsentativen Auswahl an Stammkunden zu einem bestimmten Zeitpunkt in t_0 kann einen ersten Aufschluss darüber geben, wie gut ein neuer potentieller Geschäftsbereich und dessen Produkte zu der wahrgenommenen Qualität der angestammten Produkte und zum Image des Gesamtunternehmens passen. Daraus lassen sich wiederum gewisse Wahrscheinlichkeiten für das Auftreten der Ausstrahlungseffekte auf die verschiedenen vorökonomischen Konstrukte (auch anhand bis dato gemachter empirischer Erkenntnisse) ableiten. Sofern verschiedene Diversifikationen zur Wahl im strategischen Planungsprozess stehen, könnte die sich ergebende Rangfolge einer solchen Analyse unter anderem ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl einer bestimmten Strategie und deren späteren Umsetzung sein. Hier könnte eventuell auch schon der erste Hinweis für die Auswahl bestimmter strategischer Mittel aber auch über den Einsatz kommunikativer Marketinginstrumente gegeben sein, um die abgezielten Ausstrahlungseffekte in ihrer Richtung und Stärke erreichen zu können.

Da jedoch keine diagnostischen Einblicke in die Verwandtschaftswahrnehmung gemacht werden können, bedarf es notwendigerweise zu einem frühen Zeitpunkt in t_1 einer tiefergehenden, aufwendigen Fit-Analyse, um frühestmöglich strategisch und marketingtechnisch intervenieren und die eintretenden, negativen Effekte noch in die gewünschte Richtung lenken bzw. die Effekte der abgezielten Richtung eventuell sogar noch verstärken zu können.

³⁰² Sowohl bei einer Fit-Analyse im Rahmen des strategischen Planungsprozesses als auch bei einer bereits entschiedenen Implementierung eines neuen Geschäftsbereichs kann die Messung der wahrgenommenen Ähnlichkeit nur anhand einer verbalen und eventuell anhand einer visuellen Beschreibung des neuen Tätigkeitsgebietes erfolgen. Somit beruht die Verwandtschaftsmessung nur auf hypothetischen und nicht auf realen Wahrnehmungsurteilen einzelner Individuen. Zum Ablauf der zeitlichen Messungen zukünftiger Studien sei auf die Ausführungen in Kapitel 5.2.2.1 verwiesen.

³⁰³ Ein möglicher Zusammenhang könnte mithilfe von Korrelationsanalyse aufgedeckt werden.

4.2.2.2 Weitere Konstrukte als Frühindikatoren möglicher Ausstrahlungseffekte

Neben dem Fit-Konstrukt als Frühindikator zu prognostizierender Ausstrahlungseffekte können auch von den beiden Ausgangskonstrukten des erstellten Modells (vgl. Abbildung 14) Anzeichen über den Ausgang der zu erwartenden Effekte zum Vorschein kommen, sodass die Erfolgsaussichten der gewählten Strategie auch davon bedingt sein können. So können die zu einem Zeitpunkt in t_0 bereits gemessene *wahrgenommene Qualität* und das *Unternehmensimage* von großer Bedeutung sein. Da noch keine empirischen Ergebnisse im Rahmen der Diversifikationsforschung vorliegen, soll sich hier wieder auf einige Erkenntnisse aus der Markentransferforschung gestützt werden. Auch wenn keine grundlegende Generalisierbarkeit möglich ist, so sollen die Überlegungen für spätere Studien sensibilisierend sein.

Die Studie von Völckner et al. (2008) konnte eine entscheidende Erkenntnis bezüglich der wahrgenommenen Qualität bei der Aufdeckung von Einflussfaktoren auf den Rückwärtseffekt machen. In ihrer repräsentativen Studie zu realen Markentransfers konnten die Forscher zeigen, dass die Höhe der anfänglich wahrgenommenen Qualität ausschlaggebend für den Ausgang der Rückwärtseffekte ist. Dabei betrachteten sie den Einfluss der Qualitätsdifferenz der Produkte auf den rückwärtigen Ausstrahlungseffekt. In fünf von neun Produktkategorien, in denen signifikante negative Rückwärtseffekte aufgezeigt werden konnten, war die wahrgenommene Qualität der Stammprodukte größer als die Qualität der Transferprodukte. Dagegen war nur in einer Produktkategorie, in der die wahrgenommene Qualität der Produkte kleiner als diejenige der Transferkategorie war, ein signifikant positiver Effekt zu verzeichnen.³⁰⁴

Als Erklärung dafür wird die Kategorisierungstheorie angebracht, nach der die Qualität des Transfers dem Individuum neue Informationen verschafft, die es im Vergleich zu einem Referenzlevel, welches auf dem Wissen zur Qualität der Stammprodukte basiert, bewertet und darüber eine Aktualisierung bisheriger Kognitionen herbeiführt. Somit sollte ein Transferprodukt, dessen Qualität höher als diejenige der Stammprodukte bewertet wird, die bisher vorhandenen Assoziationen steigern oder gleich bleiben lassen, was wiederum das Markenimage aufwertet oder auch auf gleichem Niveau verbleiben lässt. Im Vergleich dazu wird ein Transferprodukt mit niedrigerer Qualität die Assoziationen bezüglich der Qualität der Stammprodukte verwässern und darüber dem Markenimage einen Schaden zufügen.³⁰⁵

³⁰⁴ Vgl. Völckner et al. 2008, S. 117 – 120.

³⁰⁵ Vgl. Völckner et al. 2008, S. 111 f.

Übertragen auf die Aufdeckung und Prognose zu erwartender Ausstrahlungseffekte zwischen Geschäftsbereichen könnte angenommen werden, dass auch hier der wahrgenommene Qualitätsunterschied einen Einfluss darauf haben kann. Somit könnte die im Vorfeld der Implementierung gemessene Höhe der Produktqualität im Stammgeschäft bereits einen Indikator für die mögliche Stärke und Richtung der Ausstrahlungseffekte darstellen. Denn je höher die Qualität der Stammprodukte wahrgenommen wird, desto schwieriger scheint es, dieses Niveau durch die neuen Produkte zu erreichen und den vom Kunden erwarteten Qualitätsvorstellungen gerecht zu werden, sodass bei ungenügenden Qualitätsbeurteilungen der Produkte im neuen Geschäftsbereich eher von negativen Ausstrahlungseffekten auszugehen ist. Andererseits sind positive Effekte zu erwarten, sofern diese Qualitätsurteile diejenige im Stammgeschäft übertreffen. Infolgedessen könnten an einem solchen Frühindikator bereits Tendenzen abgeleitet werden, welches wahrzunehmende Qualitätsniveau die neuen Produkte erreichen müssten, um zu mindestens keine negativen Effekte auf die vorökonomischen Größen herbeizuführen.

Im Rahmen einer weiteren möglichen Frühindikation ist zu analysieren, ob die Art des zu messenden Images einen Einfluss auf die Richtung und Stärke der Ausstrahlungseffekte hat. Auch hier werden Erkenntnisse aus der Markentransferforschung herangezogen. Markeninhalte, das heißt, die mit einer bestimmten Marke verknüpften Kognitionen und Vorstellungen, lassen sich gemäß der Forschung in produktgeprägte/funktionale oder in imageorientierte/emotionale Gedächtnisstrukturen unterscheiden. Empirische Studien kommen dabei zu dem Ergebnis, dass Marken, die vor allem ein nutzegeprägtes und emotionales Image aufweisen, ein höheres Erweiterungspotential und damit eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit hinsichtlich der Transferprodukte haben als Marken, bei denen die verknüpften Wissensstrukturen der Kunden auf spezifischen Eigenschaften ihrer zumeist angestammten Produktkategorien beruhen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Kunden bei einer funktionalen Marke dem Unternehmen nur begrenzt die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zusprechen, auch Produkte aus anderen Kategorien herzustellen und erfolgreich im Markt zu etablieren. Dagegen bietet sich bei Unternehmen mit einer emotionalen Marke auch die Möglichkeit eines Transfers, der vergleichsweise weit entfernt von der eigentlichen Muttermarke ist, da sich bei einem solchen Image ein viel größerer kognitiver Handlungsspielraum ergibt, da dieser eben von den Kunden gewürdigt wird.³⁰⁶

³⁰⁶ Vgl. Völckner 2003, S. 51 f.; Esch 2012, S. 410 f.; Rangaswamy et al. 1993, S. 69 ff.; Reddy et al. 1994, S. 255 f.; Lye et al. 2001, S. 59 f.; Zatloukal 2002, S. 131.

Werden diese Erkenntnisse nun auf den aktuellen Forschungsbereich übertragen, so bedeutet dies, dass das im Vorfeld einer geplanten Implementierung zu messende Image bereits eine Aussage über die Art der potentiellen Ausstrahlungseffekte geben könnte. Dabei ist zu bedenken, dass hier das Unternehmensimage eines Industrieunternehmens betrachtet wird, bei dem in der Regel davon ausgegangen werden kann, dass eine Dachmarkenstrategie unter Verwendung des Firmennamen als Markennamen erfolgt. Eine branchenübergreifende Studie von Richter (2007) konnte zeigen, dass 30,7 Prozent der B2B-Unternehmen eine reine Dachmarkenstrategie und weitere 47,3 Prozent der Unternehmen eine Markenstrategie (Einzel- oder Familienmarke) mit einer Kombination oder Integration der Dachmarke verfolgen.³⁰⁷

Folglich kann davon ausgegangen werden, dass das Markenimage in den meisten Fällen dem Unternehmensimage entspricht, infolgedessen sich die Erkenntnisse aus den empirischen Studien der Markentransferforschung in der aktuellen Untersuchung anwenden lassen. Sofern nun die Art des Image anhand der vorhandenen Kognitionen und Vorstellungsbilder der Stammkunden mittels einer im Zeitraum t_0 durchgeführten Befragung ermittelt wird, könnte eine Aussage zur Erfolgswahrscheinlichkeit des neuen Geschäftsbereichs abgeleitet werden, die wiederum als Ausgangspunkt für die Wirkung der Ausstrahlungseffekte auf das Stammgeschäft dient und somit einen Frühindikator für die Erfolgsaussichten darstellt.

Um die in diesem und vorhergehenden Kapitel erarbeiteten theoretischen Zusammenhänge und hypothetischen Annahmen anwenden zu können, bedarf es unbedingt deren nachweislichen und bekräftigten Bestätigungen in empirischen Studien. Erst wenn dadurch die kausalen Beziehungen aufgedeckt worden sind, können die einzelnen Konstrukte tatsächlich als Frühindikatoren zur Prognose potentieller Ausstrahlungseffekte verwendet werden. Jedoch ist darauf zu achten, dass eine ausnahmslose Generalisierung empirischer Ergebnisse nicht möglich erscheint. Aus diesem Grund darf sich das Management nicht ausschließlich auf diese Frühindikatoren verlassen, sondern sollte diese nur als zusätzliche Indizien neben weiteren Faktoren sensibilisierend einsetzen.

Im nachfolgenden Kapitel sollen erste Handlungsempfehlungen prognostizierter Ausstrahlungseffekte anhand von bestimmten, angenommenen Ausprägungen des Fit-Konstruktes als Frühindikator aufgezeigt werden.

³⁰⁷ Vgl. Richter 2007, S. 170; Esch 2012, S. 365.

4.2.2.3 Handlungsempfehlungen zu prognostizierten Ausstrahlungseffekten

An dieser Stelle wird zunächst vorausgesetzt, dass der Einfluss des Fit-Konstrukts auf den Ausstrahlungseffekt signifikant hoch ist. Um Aussagen darüber zu machen, welche verschiedenen Einflüsse vom Verwandtschaftskonstrukt auf die Veränderung der betrachteten vorökonomischen Zielgrößen *wahrgenommene Qualität* und *Unternehmensimage* ausgehen, bedarf es – wie schon mehrfach angedeutet – der empirischen Überprüfung und Bestätigung. Allerdings lassen sich theoretisch fundierte Handlungsempfehlungen bereits jetzt auf Basis des Fits als Haupteinflussfaktor und insbesondere als Frühindikator ableiten. In diesem Kapitel soll eine Herangehensweise aufgezeigt werden, wie solche konkreten Empfehlungen zukünftig – gegebenenfalls im Zuge der empirischen Ergebnisse – zu Fit-Ausprägungen in Verbindung mit den Ausstrahlungseffekten und den jeweils gewählten Strategien hergeleitet werden können. Sind bei einer bestimmten Strategie gewisse positive oder negative Effekte mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit aufgetreten, so lassen sich diese frühzeitig in den Entscheidungsprozess integrieren. Jedoch gilt dies zunächst nur für vergleichbare Produkte, Produktgruppen, Geschäftsbereiche oder Branchen, sodass eine Generalisierung erster empirischer Befunde nicht automatisch möglich ist. Hierzu bedarf es ausführlichen, branchenübergreifenden bis hin zu länderübergreifenden Studien zur Erlangung allgemeingültiger Ergebnisse oder spezifischer Orientierungswerte einzelner Branchen.

Es sei nun trotzdem zunächst angenommen, dass aus den zukünftig durchzuführenden Studien beispielhaft folgende empirische Ergebnisse abgeleitet werden können (vgl. Abbildung 17), die wiederum als Ausgangspunkt für den strategischen Planungsprozess und entsprechenden Ergebnissen aus Vorstudien dienen können. Die Ergebnisse sagen aus, dass eine gemessene Fit-Ausprägung bei einer gewählten Diversifikationsstrategie zu einer bestimmten Wahrscheinlichkeit positiver, neutraler und negativer Ausstrahlungseffekte führt. Anhand dieser Wahrscheinlichkeitsverteilung lassen sich wiederum strategische Entscheidungen bekräftigen oder auch revidieren. Nachfolgende zwei Beispiele sollen diese Überlegungen zusätzlich verdeutlichen. Angenommen ein *Unternehmen X* plant eine horizontale Diversifikationsstrategie und hat einen hohen Fit im Rahmen einer Vorstudie, in der eine repräsentative Auswahl an Stammkunden einbezogen worden ist, ermittelt. Anhand einer empirisch nachgewiesenen Wahrscheinlichkeitsverteilung ähnlich der Abbildung 17 kann abgeleitet werden, dass die Wahrscheinlichkeit für einen positiven Ausstrahlungseffekt bei 65 Prozent liegt, sodass hier das Management fast bedenkenlos diese Strategie ohne den Einsatz zusätzlicher, kosteninten-

siver Maßnahmen zur Beeinflussung der Kundenwahrnehmung umsetzen könnte. Selbst wenn diese positiven Effekte nicht eintreten sollten, so ist nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 10 Prozent damit zu rechnen, dass infolge der gewählten Strategie ein negativer Ausstrahlungseffekt auf die vorökonomischen Größen im Stammgeschäft wirkt.

Abbildung 17: Hypothetische Wahrscheinlichkeiten für Ausstrahlungseffekte bestimmter Strategien

		Gemessene Fitausprägung					
		niedriger Fit		mittlerer Fit		hoher Fit	
Wahrscheinlichkeit für Ausstrahlungseffekt	positiv	H:	10%	H:	25%	H:	65%
		V:	20%	V:	30%	V:	50%
		L:	25%	L:	25%	L:	50%
	neutral	H:	20%	H:	55%	H:	25%
		V:	20%	V:	50%	V:	30%
		L:	20%	L:	50%	L:	30%
	negativ	H:	70%	H:	20%	H:	10%
		V:	60%	V:	20%	V:	20%
		L:	55%	L:	25%	L:	20%

H:

 Horizontale Diversifikation

V:

 Vertikale Diversifikation

L:

 Laterale Diversifikation

Im zweiten Beispiel plant ein *Unternehmen Y* eine laterale Diversifikationsstrategie und hat ebenso in einer Vorstudie den Fit ermittelt. Diese wahrgenommene Verwandtschaft weist nur eine niedrige Ausprägung bei den Stammkunden aus, sodass gemäß der Wahrscheinlichkeitsverteilung höchstwahrscheinlich von einem negativen Ausstrahlungseffekt auszugehen ist. Da in nur 45 Prozent der Fälle mit einem mindestens neutralen Effekt zu rechnen ist, sollte in einem solchen Fall das Management angehalten sein, auf ein solches Ergebnis bereits im Planungsprozess zu reagieren. Entweder es werden frühzeitig Maßnahmen ergriffen, um die Wahrnehmungen der Kunden zu beeinflussen, um eventuell einen mittleren Fit herbeizuführen, sodass die Wahrscheinlichkeit neutraler bis positiver Effekte mit 75 Prozent derjenigen Wahrscheinlichkeit negativer Effekte (25 Prozent) überwiegt. Bei der Durchführung solcher Maßnahmen ist allerdings von zusätzlichen Kosten auszugehen, die in die Finanzierungsplanung mit einfließen müssen. Sofern sich ein solcher Eingriff als nicht zielführend erweist, so könnte das Ergebnis der Vorstudie dazu führen, dass die Diversifikation gar nicht erst realisiert wird. In einem solchen Fall könnte der Frühindikator *Fit* als K.o.-Kriterium fungieren.

Anhand solcher, beispielhaften Szenarien und aus den gemachten Erfahrungen aus Forschung und Praxis ließen sich dann für die einzelnen, geplanten Diversifikationsstrategien Handlungsempfehlungen erstellen, die im Rahmen der Strategieplanung, aber auch während der Umsetzung dem Management dienlich sein könnten. Die aus den Empfehlungen hervorgehenden Maßnahmen werden bereits im Vorfeld eingeplant, um früh genug die Lenkung in die gewünschte Erfolgsrichtung einzuleiten. Alternativ könnten aber auch Handlungsempfehlungen bestehen, die speziell während der Umsetzungsphase zu ergreifen wären, um einerseits den gewünschten Strategieerfolg doch noch zu realisieren oder noch zu verstärken, andererseits aber auch einen sich abzeichnenden materiellen und immateriellen Schaden zu begrenzen oder abzuwenden.

Sofern sich für eine geplante Strategie anhand einer im Vorfeld gemessenen Fit-Ausprägung eine gewisse Eintrittswahrscheinlichkeit für die Richtung des Ausstrahlungseffektes ergibt, so lässt sich mit Hilfe der dargestellten Matrix die empirisch nachweislich, strategisch beste Handlungsempfehlung ableiten, die für die Erreichung des Erfolgs der Diversifikationsstrategie die besten Chancen verspricht. Somit kann der Fit, der die globale Ähnlichkeit beziehungsweise die Verwandtschaft zwischen dem neuen Geschäftsbereich und dem Stammgeschäft oder dem Unternehmensimage ausdrückt, einerseits als Prognose-Tool und andererseits als K.o.-Kriterium im Entscheidungsprozess sehr dienlich sein. Dieses K.o.-Kriterium ist vor allem dann interessant, wenn das Management zwischen mehreren Strategien wählen kann.³⁰⁸ Die zukünftige Forschung muss sich jedoch mit der Frage auseinandersetzen, welche gemessenen Fit-Ausprägungen den drei Kategorien *niedriger Fit*, *mittlerer Fit* und *hoher Fit* angehören. Dies kann sowohl vom später gewählten Skalenniveau abhängen, als auch von anderen zu erforschenden Faktoren, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird.³⁰⁹

³⁰⁸ Auch im Rahmen der Markentransferforschung ist die Notwendigkeit geeigneter Instrumente zur Entscheidungsunterstützung und eine fundierte Erfolgsprognose aufgezeigt worden (vgl. Völckner 2003, S. 9).

³⁰⁹ Der Thematik *Skalenniveau* widmet sich Kapitel 5.2.1.2.

4.3 Einfluss der Ausstrahlungseffekte auf das Kundenverhalten – Ein Gesamtmodell

4.3.1 Kundenverhalten im Sinne von Kundenbindung und Kundenloyalität

4.3.1.1 Kundenbindung und Kundenloyalität – Eine Begriffsdarstellung

Der Begriff „Kundenbindung“ erfährt in der Literatur des Relationship Marketing recht viel Bedeutung und Anwendung.³¹⁰ Häufig wird dieser Terminus synonym mit der „Kundenloyalität“ verwendet, obwohl eine Abgrenzung methodisch möglich scheint. In den meisten Fällen beschreibt Kundenbindung die Geschäftsbeziehung zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, unabhängig vom angebotenen Gut und den Vermarktungsbedingungen.³¹¹ Kundenbindung kann als ein zeitlich relativ andauerndes, transaktionsübergreifendes Konstrukt gesehen werden. Dabei bringt die zeitliche Beständigkeit zum Ausdruck, dass sowohl Verhaltensweisen der Vergangenheit als auch zukünftiges Verhalten in das Begriffsverständnis integriert werden. Im Fall der ex post-Betrachtung besteht die Möglichkeit, das beobachtbare Kundenverhalten direkt zu messen, wohingegen das Verhalten in der Zukunft (ex ante) noch nicht realisiert und damit nicht direkt messbar ist. Dieses kann nur antizipiert werden, weshalb Verhaltensabsichten häufig mittels Kundenbefragungen erfasst werden.³¹²

Kundenbindung als ein transaktionsübergreifendes Phänomen meint, dass die Geschäftsbeziehung als eine Folge nicht zufälliger Markttransaktionen anzusehen ist. „Nicht zufällig“ bedeutet dabei, dass sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite Gründe zur Fortführung der Beziehung vorliegen, die vielfältiger Natur sein können. Sehr oft wird in diesem Zusammenhang zwischen situativen, technischen, ökonomischen, rechtlichen oder psychologischen Faktoren unterschieden, die in Abhängigkeit der Branchenspezifika und Produkte sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können.³¹³ Eine ähnliche Auffassung vertritt ein anderer Ansatz, der zur Erklärung der Kundenbindung zwischen zwei inneren Bindungszuständen der Kunden unterscheidet. „People stay in relations for two major reasons: because they want to; and because they have to.“³¹⁴ Dies ist zum einen die *emotionale Verbundenheit*, welche auf die inneren, in der Psyche der Kunden verankerten Konstrukte zurückzuführen ist, und dadurch zu

³¹⁰ Vgl. Homburg/Bruhn 2010, S. 5 f.

³¹¹ Vgl. Hennig-Thurau/Hansen 2000, S. 6 f.; Homburg et al. 2010, S. 119; Diller 1996, S. 81.

³¹² Vgl. Diller 1996, S. 84 ff.; Homburg et al. 2010, S. 119 f.; Peter 1999, S. 8 f. Fishbein/Ajzen (1975, S. 369) meinen dazu: „If one wants to know whether or not an individual will perform a given behavior, the simplest and probably most efficient thing that one can do is to ask the individual whether he intends to perform that behavior“.

³¹³ Vgl. Plinke 1997, S. 21 ff.; Gröppel-Klein et al. 2010, S. 46 f.; Homburg/Bruhn 2010, S. 10 f.; Gerpott 2000, S. 24; Zimmer 2000, S. 13.

³¹⁴ Johnson 1982; hier zitiert nach Söllner 1993, S. 101.

einer, auf freiwilliger Basis und aus Überzeugung abgeleiteten Bindung des Kunden an das Unternehmen führt. Zum anderen ist es die *erzwungene Gebundenheit*, welche durch diverse situative, technologische, rechtliche oder ökonomische Wechselbarrieren entstehen kann. Demzufolge kommen die Verhaltensabsichten und das tatsächliche Verhalten bei einer Verbundenheit aufgrund von emotionalen Beweggründen zum Ausdruck, wohingegen bei einer Gebundenheit rationale Überlegungen und limitierende Faktoren ursächlich sind.³¹⁵

Die **Kundenloyalität** setzt sich ebenso aus den beiden Dimensionen (bisheriges Verhalten und Verhaltensabsichten) zusammen, wohingegen die Betrachtung ausschließlich aus der Perspektive des Nachfragers erfolgt. Demnach hängt der Fortbestand und Erfolg der Geschäftsbeziehung nur vom Kunden und dessen Eigenschaften ab, und weniger von den Bemühungen des Anbieters, den Kunden von einem Anbieterwechsel abzubringen und stattdessen zu einer erneuten Kaufhandlung zu bewegen.³¹⁶ Somit wird die Kundenbindung bei dieser nachfragerbezogenen Sichtweise zu einem komplexen Charakteristikum der Kunden, wobei die Merkmale nicht nur intentionaler, sondern auch kognitiver und affektiver Natur sein können. Demnach beschreibt Kundenloyalität neben dem Verhalten auch eine Einstellung zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter.³¹⁷ Der intentionale Charakter kommt durch die zukünftigen Verhaltensabsichten zum Ausdruck. In der Literatur war lange Zeit umstritten, ob die Kundenloyalität allein über diesen behavioristischen Ansatz darzustellen sei. Vor allem in dem viel zitierten Artikel von Day (1969) wird die auf ausschließlichem Verhalten basierende Messung der Loyalität in dem Sinne kritisiert, dass nicht zwischen echter und unechter Loyalität unterschieden werden kann. Dementsprechend schlägt der Autor eine zweidimensionale Konzeptionalisierung („attitudinal and behavioral criteria“) des Loyalitätskonstruktes vor.³¹⁸

Ferner kritisieren Jacoby/Chestnut (1978) die geringe Aussagekraft von Wiederkaufverhaltensmustern zur Verdeutlichung der wahren Kundenloyalität. Ihrer Ansicht nach lässt sich die „echte Kundenloyalität“ auf Basis der Erkenntnisse der Einstellungstheorie erklären. Diese Überlegungen wurden in der Forschung fortgeführt, und mittlerweile stimmen die Meinungen weitestgehend überein, dass die Betrachtung der Loyalität über das reine Verhalten hinweggehen und die Bestimmungsfaktoren des Verhaltens integrieren sollte.³¹⁹ Aus diesem Grund

³¹⁵ Vgl. Töpfer 2008a, S. 91 f.; Bliemel/Eggert 1998.

³¹⁶ Vgl. Peter 1999, S. 8; Plinke 1997, S. 22.

³¹⁷ Vgl. Diller 1996, S. 82 f.

³¹⁸ Vgl. Day 1969, S. 30; Jacoby/Kyner 1973, S. 1; Newman/Werbel 1973, S. 404; Jarvis/Wilcox 1977, S. 9 f.; Dick/Basu 1994, S. 99 f.

³¹⁹ Vgl. Jacoby/Chestnut 1978, S. 28 ff.; Homburg et al. 1999, S. 178; Dick/Basu 1994, S. 100.

muss zusätzlich noch die Einstellung gegenüber dem Anbieter erfasst werden, sodass die Loyalität zu einem mehrdimensionalen, komplexen Konstrukt wird.³²⁰

Damit lässt sich nun zeigen, dass durch den wiederholten Kauf eines Produktes in Zusammenhang mit einer positiven Einstellung eine echte Kundenloyalität („intentional loyalty“) vorliegt, und die Kaufhandlung nicht das Resultat situativer Einflüsse wie Wechselbarrieren, mangelnde Alternativen zur Bedürfnisbefriedigung oder Bequemlichkeit des Kunden darstellt („spurious loyalty“).³²¹ Es ist dann von Kundenloyalität zu sprechen, wenn der Nachfrager eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter und dessen Leistungen hat, und deshalb freiwillig und aus eigener Überzeugung heraus eine Transaktion mit diesem bewusst wiederholt hat bzw. dies auch in Zukunft beabsichtigt. In dieser positiven Einstellung liegt die Ursache für das loyale Verhalten, sodass von einer Verbundenheit des Kunden auszugehen ist.

4.3.1.2 Bisheriges Kaufverhalten als erste Dimension der Kundenloyalität

Das bisherige Kaufverhalten beschreibt die Gesamtheit der getätigten Käufe bei einem Anbieter von einem Punkt in der Vergangenheit bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Per Definition muss mindestens eine Transaktion stattgefunden haben, wobei zu differenzieren ist, wie lang die letzte Kaufhandlung zurückliegt. Dies hängt zum einen von den individuellen Kundenbedürfnissen ab, zum anderen bedingt die Produktkategorie deren Kauffrequenz. Auf Industriegütermärkten lassen sich in der Regel die Marktpartner aufgrund ihrer geringen Anzahl eindeutig identifizieren, sodass jedem Anbieter für jeden einzelnen Kunden gewisse Informationen wie Transaktionshäufigkeit, Bestellmengen, Umsatzzahlen und persönlichen Kundendaten vorliegen. Mithilfe dieser Daten lassen sich genaue Analysen machen, wodurch wiederum spezifischere Aussagen zur ex post-Loyalität des einzelnen Kunden getroffen werden können.

Auch wenn sich unter Zuhilfenahme der direkt messbaren Daten zum bisherigen Kaufverhalten ermitteln lässt, dass der betrachtete Kunde wiederholt bei dem fokalen Anbieter gekauft hat, lassen sich noch keine Rückschlüsse auf den Grad seiner Kundenloyalität ziehen. Damit ist gemeint, dass anhand dieser Daten keine Aussagen darüber getroffen werden können, inwiefern der Kunde zur Bedürfnisbefriedigung nur die Produkte dieses einen Anbieters nutzt, oder ob er zwischen mehreren Anbietern und deren Produkte auswählt.³²² In einem solchen

³²⁰ Vgl. Homburg et al. 1999, S. 178; Homburg et al. 2010, S. 119; Rauyruen/Miller 2007, S. 21.

³²¹ Vgl. Homburg et al. 2010, S. 119 f.; Homburg et al. 1999, S. 178; Day 1969, S. 30; Uncles et al. 2003, S. 295 ff. Jones/Sasser (1995, S. 90) unterscheiden zwischen „true long-term loyalty“ und „false loyalty“.

³²² Vgl. Van Doorn/Verhoef 2008, S. 129; Cooil et al. 2007, S. 68; Rauyruen/Miller 2007, S. 22 f.

Fall würde der einzelne Anbieter nur einen bestimmten Teil der relevanten Kaufkraft des Käufers abschöpfen. Zur Schließung dieser Informationslücke, bedarf es der zusätzlichen Erfassung des so genannten „Share-of-Wallet“ (SoW).³²³ Der SoW eines Kunden sagt aus, wie hoch der Anteil seiner Ausgaben für Produkte eines spezifischen Anbieters im Verhältnis zu seinen gesamten Ausgaben in dieser Produktkategorie bezogen auf einen gewissen Zeitraum (z.B. ein Jahr) ist. Insofern handelt es sich beim SoW um ein relatives Maß, welches meist als prozentualer Wert angegeben wird, und damit als eine zusätzliche Messgröße für das bisherige Kaufverhalten verwendet werden kann.³²⁴

Durch den SoW lässt sich zwar der Grad der Kundenloyalität bestimmen, jedoch kann eine unabhängige Betrachtung zu Fehleinschätzungen führen. Erst wenn das Unternehmen den individuellen SoW gemessen und mit den intern erfassten Kundenkennzahlen (Umsatz- oder Ergebnisgrößen) in Zusammenhang gebracht hat, lassen sich der Kundenwert und dessen zukünftige Potential bestimmen. Denn ein SoW von 100 % bei Kunde A bedeutet nicht zwangsläufig, dass dieser lukrativer ist als die 20 % bei Kunden B.³²⁵ Andererseits ist der SoW bei intertemporären Vergleichen das bessere Maß im Gegensatz zu absoluten Umsatzzahlen, da es sich beim SoW um eine relative Größe handelt, die unabhängig vom Umsatzniveau erfasst wird. Es besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass das Marktvolumen im Zeitverlauf aufgrund konjunktureller Einflüsse absolut abnimmt, der Kunde jedoch relativ mehr bei diesem Anbieter kauft. Aus Anbietersicht wäre eine solche Situation als äußerst positiv zu bewerten, da trotz schrumpfenden Marktes der Marktanteil des einzelnen Kunden gesteigert werden kann. Loyales Verhalten lässt sich demnach als Erreichung eines höheren SoW im Vergleich zur relevanten Konkurrenz darstellen, wobei anzunehmen ist, dass der SoW bei verbundenen Kunden tendenziell höher ist im Vergleich zu gebundenen Kunden. Letztere nutzen doch häufiger Alternativen, um der erzwungenen Geschäftsbeziehung zu entfliehen.³²⁶

³²³ Statt dem Begriff „Share-of-Wallet“ werden in der Literatur noch die Bezeichnungen „customer share“ (Verhoef 2003), „share of spending“ (Cooil et al. 2007), „share of purchases“ (Jones/Sasser 1995), „Kundendurchdringungsrate“ (Diller 1996) verwendet. Jones und Sasser (1995, S. 94) gehen in ihren Ausführungen noch weiter, indem sie den Begriff durch die Produktkategorie erweitern: „In the automobile business, it is share of garage. In the clothing industry, it is share of closet. And in the restaurant business, ... it is “share of stomach.”“

³²⁴ Vgl. Cooil et al. 2007, S. 68; Van Doorn/Verhoef 2008, S. 125; Keiningham et al. 2003, S. 37 ff.; Verhoef 2003, S. 30.

³²⁵ Dem SoW von 100 % bei Kunde A steht zum Beispiel ein Umsatz von 10.000 Euro gegenüber; dem SoW von Kunde B (20 %) dagegen ein Umsatz von 20.000 Euro. Gemessen am reinen Umsatz ist Kunde B attraktiver als Kunde A. Hinzu kommt, dass bei Kunde A kein Potential mehr vorliegt, wohingegen dieses bei Kunde B nur zu einem Fünftel ausgeschöpft ist.

³²⁶ Vgl. Van Doorn/Verhoef 2008, S. 129; Töpfer 2008a, S. 93.

Egal in welcher Produktkategorie das bisherige Kaufverhalten durch direkte Messung oder durch den SoW erfasst wird, es lässt sich festhalten, dass es sich bei den Daten immer nur um quantitative, vergangenheitsbezogene Daten handelt.³²⁷ Warum bei einem Kunden ein solches Verhalten beobachtet werden kann, bleibt jedoch unaufgedeckt.³²⁸

4.3.1.3 Kaufverhaltensabsichten als zweite Dimension der Kundenloyalität

Zur Messung der Kaufverhaltensabsichten lassen sich Faktoren wie Wiederkaufabsicht, Zusatzkaufabsicht, Preiserhöhungsakzeptanz und Wechselabsicht in der Literatur finden.³²⁹ Die Wiederkaufabsicht beschreibt die gegenwärtige Bereitschaft des Kunden, sich zukünftig in gleichen Beschaffungssituationen erneut für das Produkt dieses Anbieters zu entscheiden. Anhand dieses Maßes lässt sich jedoch nicht ableiten, ob die Bereitschaft aus der positiven Einstellung zum Produkt erfolgt, oder ob die Absichtserklärung das Resultat diverser Wechselkriterien ist. Insofern lässt dieser Faktor keine Rückschlüsse auf die Verbundenheit respektive Gebundenheit zu. Für das Unternehmen hat die Wiederkaufabsicht trotzdem hohe Relevanz, da damit der grundsätzliche Standpunkt des Kunden zur zukünftigen Geschäftsbeziehung ermittelt werden kann (ex ante-Betrachtung).³³⁰ Um diesem aufgezeigten Defizit entgegenzuwirken, ist es auch hier denkbar, zusätzlich noch die *SoW-Absicht* zu messen, um so ein relatives Maß unabhängig von einem gewissen Umsatzniveau und einer noch nicht ganz abschätzbaren, zukünftigen Marktunsicherheit zu erhalten.

Die Zusatzkaufabsicht ist eine zukünftige Verhaltensweise, die sich auf zusätzliche Käufe auch hinsichtlich der weiteren Leistungsangebote des Anbieters bezieht. Dementsprechend wird die Absicht zur mengenmäßigen Erweiterung der bereits bezogenen Produkte und zum Kauf derer Produkte gemessen, die der Kunde bisher noch nicht von diesem Anbieter nachgefragt hat. In diesem Sinne wird vom so genannten „Cross-Buying“ und „Cross-Selling“ gesprochen. Sofern der Anbieter weitere Cross-Selling-Potentiale abschöpfen kann, lässt sich der Wert seiner Kunden steigern. Dabei ist zu beachten, dass die Potentiale von verschiedenen Faktoren abhängig sind. Dies ist einerseits seine Produktpalette, die zu den zukünftigen Kundenbedürfnissen passen muss. Andererseits sollten die Cross-Buying-Produkte in ihrer wahrgenommenen Qualität nicht schlechter sein als die relevanten Wettbewerbsprodukte.³³¹

³²⁷ Vgl. Cooil et al. 2007, S. 67.

³²⁸ Im Sinne eines S-O-R-Modells wären nur die Reaktionen (R) erfasst worden (Siehe hierzu Kapitel 3.1.3).

³²⁹ Vgl. Diller 1996, S. 85; Homburg/Bruhn 2010, S. 9; Keh/Xie 2009, S. 734; Zeithaml et al. 1996, S. 34.

³³⁰ Vgl. Jarvis/Wilcox 1977, S. 9 f.; Zeithaml et al. 1996, S. 33.

³³¹ Vgl. Töpfer 2008a, S. 90; Töpfer 2008b, S. 376.

Der wesentliche Grund, der zum Abschöpfen dieser Cross-Buying-Potentiale vorliegen muss und zukünftig zu diesem loyalen Verhalten führt, ist die in der Psyche des Kunden verankerte und auf freiwilliger Basis beruhende Verbundenheit gegenüber dem Anbieterunternehmen. Denn sollte der Kunde vielmehr eine erzwungene Gebundenheit empfinden, so wird er sich auf keine weiteren, über die verpflichtenden Geschäfte hinausgehenden Transaktionen mit dem Anbieter einlassen. Demnach führt dies auch zu keinem gesteigerten Kundenwert.³³² Durch die Tatsache, dass der Kunde Zusatzkaufabsichten äußert, lässt sich implizit schlussfolgern, dass er eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter hat. Aus diesem Grund ist die Zusatzkaufabsicht ein guter Indikator zur Erfassung der Kundenloyalität.

Die Preiserhöhungsakzeptanz beschreibt die Möglichkeit eines Unternehmens, die Preise im Vergleich zum Wettbewerb anzuheben, ohne dass der Kunde unverzüglich abwandert, da er die Beziehung zum bisherigen Anbieter wertschätzt. Diese Verhaltensweise signalisiert, dass sich der Kunde auch zukünftig loyal gegenüber dem Unternehmen verhält.³³³ Die vorliegende Arbeit nutzt diese Größe jedoch nicht, da sich der Fokus nicht auf ein einzelnes Produkt und dessen preisliche Ausprägung erstreckt, sondern auf einen ganzen Geschäftsbereich.

Im Vergleich zu den bisherigen Faktoren der Loyalität stellt die *Wechselabsicht* eine Besonderheit dar, da sie vielmehr das illoyale Kundenverhalten misst. Somit gibt diese Größe Auskunft darüber, inwiefern eine Abwanderung des Kunden bevorsteht.³³⁴ Insbesondere auf Industriegütermärkten ist diese geäußerte Absicht bedeutend, da es sehr schwer ist, neue Kunden aufgrund des höheren Kaufrisikos und der Komplexität organisationaler Kaufentscheidungen zu gewinnen.³³⁵ Ferner ist dieser Indikator für das Unternehmen relevant, da mit dieser Absichtserklärung auf einen tatsächlichen Abgang des Kunden zu schließen ist. Dieses Erkenntnis lässt sich zum Beispiel nicht aus einer geäußerten SoW-Absicht von null Prozent ableiten, da dafür auch andere Gründe vorliegen könnten und somit die Gefahr besteht, auf eine Beendigung der Geschäftsbeziehung zu schließen, obwohl dies nicht der Realität entspricht. Insofern ist die Wechselabsicht des Kunden ein weiteres, geeignetes Maß zur Abbildung der Kundenloyalität.

³³² Vgl. Töpfer 2008a, S. 93.

³³³ Vgl. Keh/Xie 2009, S. 734; Jarvis/Wilcox 1977, S. 13; Zeithaml et al. 1996, S. 33 f.

³³⁴ Vgl. Zeithaml et al. 1996, S. 34. Jacoby und Kyner (1973, S. 2) verdeutlichen dies durch folgende Aussage: „Before one can speak of being loyal, one must have the opportunity for being disloyal; there must be a choice.“ Ähnliches führen auch Jarvis und Wilcox (1977, S. 11) an.

³³⁵ Vgl. Keh/Xie 2009, S. 734.

4.3.1.4 Einstellung als dritte Dimension der Kundenloyalität

Wie bereits zuvor erläutert, stellt die Einstellung die charakteristische Dimension der Loyalität dar, durch die das zukünftige, auf freiwilliger Basis und aus eigener Überzeugung heraus stattfindende Verhalten erklärt werden kann. Hierbei wird auf die Erkenntnisse der Einstellungstheorie zurückgegriffen. Anhand der Einstellung lässt sich begründen, ob die beobachtete Kundenloyalität freiwillig und damit beabsichtigt ist („intentional loyalty“) oder andere Gründe dafür ursächlich sind („spurious loyalty“).³³⁶ Somit liegt bei einer Verbundenheit eine positive Einstellung gegenüber der Geschäftsbeziehung zum Anbieter vor, bei einer Gebundenheit ist die Einstellung tendenziell negativ. Wie Diller (1996) bekräftigt, kann die Verhaltensabsicht als eigenes Konstrukt von der Einstellung getrennt werden. Durch diese begriffliche Konzeptualisierung lassen sich die Dimensionen der Loyalität auch unabhängig voneinander operationalisieren. Homburg et al. (1999) verzichten auf eine separate Konzeptualisierung der Einstellungsdimension, da diese auch indirekt über einen Indikator wie die Zusatzkaufabsicht erfasst werden kann. Die Intensivierung der Geschäftstätigkeit durch Zusatzkäufe stellt ein Indiz für die Verbundenheit des Kunden dar.³³⁷

4.3.1.5 Verwendete Konstrukte zur Messung des Kundenverhaltens

Nach der Auffassung von Diller (1996) scheint das Kaufverhalten aus Validitätsgründen als wenig aussagekräftig im Hinblick auf die zukünftige Loyalität zu sein. Die Verwendung des bisherigen Verhaltens als Indikator für zukünftige Käufe ist für ihn nur bei relativ beständigen Beziehungen akzeptabel. Fishbein/Ajzen (2010) verweisen auf Meta-Analysen, in denen gezeigt wurde, dass durch die Integration des vergangenen Verhaltens als zusätzliche Determinante der Anteil der erklärten Varianz sowohl beim zukünftigen Verhalten als auch bei den Verhaltensabsichten gesteigert werden konnte.³³⁸

In der vorliegenden Arbeit wird auf eine Kundenbefragung zu zwei Zeitpunkten zurückgegriffen, wodurch die Ursachen für die Veränderung in dem beobachtbaren Verhalten zwischen diesen Zeitpunkten aufgedeckt werden sollen. Aus diesem Grund wird auch diese ex-post Loyalitätsdimension weiterhin berücksichtigt. Demzufolge werden das *bisherige Kaufverhalten* und der *Share-of-Wallet* als Indikatoren für das bisherige Verhalten verwendet. Die Verhaltensabsicht wird als ex ante-Betrachtung des Kundenverhaltens gemessen, weshalb als

³³⁶ Vgl. Homburg et al. 2010, S. 119 f.; Homburg et al. 1999, S. 178; Day 1969, S. 30; Jarvis/Wilcox 1977, S. 10 ff.

³³⁷ Vgl. Diller 1996, S. 83; Homburg et al. 1999, S. 178 f.

³³⁸ Vgl. Diller 1996, S. 85; Fishbein/Ajzen 2010, S. 288 f.

Indikatoren die *Wiederkaufabsicht*, *Zusatzkaufabsicht* und *Wechselabsicht* herangezogen werden. Zusätzlich wird die *SoW-Absicht* berücksichtigt, um ein relatives Maß zu verwenden, welches unabhängig vom Umsatzniveau des Kunden ist, und dadurch keinen situativen Schwankungen unterliegt.

Ein wichtiger Aspekt, der in der Literatur immer wieder angesprochen wird, ist die Vorhersagekraft der Verhaltensabsichten. Damit ist gemeint, dass eine geäußerte Absicht zu einem Verhalten kein sicherer Garant dafür sein muss, dass dieses Verhalten in dem betrachteten zukünftigen Zeitraum auch tatsächlich ausgeübt wird.³³⁹ Mittal/Kamakura (2001) konnten empirisch zeigen, dass Erkenntnisse, die aus Ergebnissen zu Verhaltensabsichten abgeleitet werden, irreführend sein können.³⁴⁰ Diese zweifelhafte Validität der Absichten ergibt sich aus situativen Umständen,³⁴¹ die zum Zeitpunkt des zukünftigen Verhaltens vorliegen werden, jedoch bereits im Moment der Befragung vom Kunden reflektiert werden müssen. Dies wird umso schwieriger, je entfernter der nächste Beschaffungszeitpunkt liegt und je mehr Faktoren die Kaufentscheidung noch beeinflussen. Allerdings kann die Validität auch von der gewählten Messskala, dem Untersuchungsgegenstand oder dem zeitlichen Bezug abhängen. Trotz der aufgezeigten Defizite sind die geäußerten Verhaltensabsichten besser geeignet, das zukünftige Verhalten abzubilden, anstatt dieses anhand des bisherigen Verhaltens abzuleiten.³⁴² Letztere können jedoch dazu dienen, den Anteil der erklärten Varianz zu erhöhen.³⁴³

Die letzte Dimension der Kundenloyalität betrifft die Einstellung des Kunden zur Geschäftsbeziehung, welche als bedeutsam angesehen wird, da dadurch die Ursache für das loyale Verhalten aufgedeckt und somit zwischen Verbundenheit und Gebundenheit unterschieden werden kann. In dieser Arbeit wird jedoch auf eine separate Einstellungserfassung verzichtet, da diese sowohl in den anderen Loyalitätsdimensionen mit erfasst wird, und weiterhin in den Determinanten der Kundenloyalität zum Ausdruck kommt. Die Determinanten *wahrgenommene Qualität* und *Unternehmensimage* stellen wiederum den Betrachtungshorizont für die Aufdeckung der kundenseitigen, unternehmensexternen Ausstrahlungseffekte dar, sodass hier die Übertragung auf das Kundenverhalten gelingt.

³³⁹ Vgl. Oliver 1999, S. 35; Gerpott 2000, S. 25.

³⁴⁰ Vgl. Mittal/Kamakura 2001, S. 140

³⁴¹ Diese situativen Umstände umfassen die Verfügbarkeit der Leistung, die Attraktivität des Wettbewerbsangebots und der akute Bedarf des Kunden (vgl. Gerpott 2000, S. 25).

³⁴² Vgl. Diller 1996, S. 85 f.; Dick/Basu 1994, S. 105.

³⁴³ Vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 288 f.

4.3.2 Wahrgenommene Qualität und Unternehmensimage als Determinanten der Kundenloyalität

4.3.2.1 Wahrgenommene Qualität

Die Leistungen eines Anbieters spielen in organisationalen Geschäftsbeziehungen die wesentliche Rolle, da sie die Basis dieser Austauschbeziehungen darstellen. Den vermeintlich wichtigsten Leistungsfaktor in diesem Sinne stellt die (wahrgenommene) Produktqualität dar.³⁴⁴ Parasuraman et al. (1988) definieren die wahrgenommene Qualität als „the consumer’s judgment about a product’s overall excellence or superiority“.³⁴⁵ Diese Begriffsdefinition zeigt, dass – ähnlich zur Einstellungsdefinition – eine Objektbewertung durch das einzelne Individuum vorgenommen und somit eine subjektive Größe im Hinblick auf ein bestimmtes Anspruchsniveau gebildet wird.³⁴⁶ Zeithaml (1988) deutet darauf hin, dass einige Autoren zwischen affektiver und kognitiver Qualität unterscheiden. Letztere liegt eher dann vor, wenn die meisten Attribute eines Produktes vor der Beschaffung beurteilt werden können. Dies ist bei industriellen Produkten und Gebrauchsgütern der Fall, bei denen solche Sucheigenschaften dominieren. Im Vergleich dazu stehen bei Dienstleistungen und Verbrauchsgütern die Erfahrungseigenschaften im Vordergrund, weshalb hier vielmehr von einer affektiven Qualität zu sprechen wäre.³⁴⁷ Folglich ist es denkbar, wahrgenommene Qualität und Einstellung gleichzusetzen, da beide Konstrukte eine affektive und kognitive Komponente beinhalten.³⁴⁸

Die *wahrgenommene Qualität* wird in der vorliegenden Arbeit als ein einstellungsähnliches Urteil zu den Produkten eines bestimmten Geschäftsbereichs einer Unternehmung konzeptualisiert, welches auf der aktuellen Wahrnehmung eines Individuums beruht und ohne vorherige Konsumerfahrung gebildet werden kann. Damit entspricht diese Konzeptualisierung dem in Kapitel 4.1.3.2 erarbeiteten Modell zur Messung der Ausstrahlungseffekte, indem die Veränderung der wahrgenommenen Qualität der Produkte im Stammgeschäft aufgrund der Wahrnehmung der Produktqualität im neuen Geschäftsbereich dargestellt wird. Beide Urteile werden durch den Stammkunden gebildet und entsprechend der theoretischen Herleitung in Zusammenhang gebracht.

³⁴⁴ Vgl. Hennig-Thurau/Klee 1997, S. 751; Homburg/Rudolph 2001, S. 17; Abdul-Muhmin 2005, S. 619; Rauyruen/Miller 2007, S. 23; Gounaris 2005, S. 126, Căter/Căter 2010, S. 1321. Das Wort „Produkt“ beschreibt die angebotene materielle oder immaterielle Leistung eines Unternehmens gemeint ist.

³⁴⁵ Parasuraman et al. 1988, S. 15. Siehe zusätzlich Zeithaml 1988, S. 3.

³⁴⁶ Eine Abgrenzung zwischen wahrgenommener und objektiver Qualität ist bei Zeithaml (1988, S. 4) zu finden.

³⁴⁷ Vgl. Zeithaml 1988, S. 5; Kumar/Grisaffe 2004, S. 47 f.

³⁴⁸ Vgl. Bitner 1990, S. 70 f.; Bolton/Drew 1991, S. 2; Hennig-Thurau/Klee 1997, S. 743.

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der Veränderung von Einstellungen und Verhalten der Kunden im Stammgeschäft liegt, wird nachfolgend kurz der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Qualität (= Einstellung) und der Kundenloyalität (= Verhalten) betrachtet. Hennig-Thurau/Klee (1997) unterstellen, dass ein starker Zusammenhang zwischen diesen Konstrukten nur dann existiert, wenn es sich bei der Qualität um ein manifestiertes, durch kognitive Bewertungen dominiertes Konstrukt handelt, dass wiederum auf einem hohen Involvement basiert. Dieses hohe Involvement setzt voraus, dass der Kunde über ausreichend gesammelte und verarbeitete Informationen über das Produkt verfügt. Ein solcher Umstand ist in der Regel bei Industriegütern zu finden, da es sich hier sehr häufig um komplexe, technische Produkte handelt, die eine gewisse Informations- und Wissensstruktur des Kunden voraussetzen.³⁴⁹ Bou-Llusar et al. (2001) beziehen sich auf die bisherige Forschung und unterstellen in ihrer Studie ebenfalls einen Effekt ausgehend von der wahrgenommenen Qualität auf die Verhaltensabsichten, den sie auch empirisch bestätigen konnten. Das Resultat ihrer Strukturgleichungsanalyse ist ein signifikanter, direkter Einfluss. Als Begründung für diesen Zusammenhang verweisen die Forscher alsdann auf den Umstand, dass es sich bei der wahrgenommenen Qualität um eine Einstellung handelt. Somit ist anzunehmen, dass sich die Autoren mit dieser Aussage auf die Einstellungs-Verhaltens-Theorien beziehen.³⁵⁰

Weiterhin haben Rauyruen/Miller (2007) und Kumar/Grisaffe (2004) einen starken Einfluss von der wahrgenommenen Qualität auf die Loyalität in B2B-Märkten ermittelt, wohingegen Gounaris (2005) nur einen schwachen, aber signifikant positiven Zusammenhang ausweisen konnte. Kumar/Grisaffe (2004) kommen zu dem Ergebnis, dass der direkte Einfluss der Qualität auf die Loyalität bei Sachleistungen im Vergleich zu Dienstleistungen höher ausfällt. Dies lässt sich damit begründen, dass der Kunde bei der Qualitätsbewertung einer Sachleistung ohne größere Anstrengung die intrinsischen Merkmale bewerten kann, wodurch wiederum seine zukünftigen Verhaltensabsichten beeinflusst werden. Im Vergleich dazu fällt es dem Kunden bei der Beurteilung von Dienstleistungen schwerer auf solche intrinsischen Attribute zurückzugreifen, sodass es vorstellbar ist, dass hier vielmehr extrinsische Merkmale als Surrogat verwendet werden oder letztendlich ganz andere Faktoren auf die Verhaltensabsichten wirken und somit die Qualität insgesamt an Beeinflussungswirkung verliert.³⁵¹

³⁴⁹ Vgl. Hennig-Thurau/Klee 1997, S. 748 f.

³⁵⁰ Vgl. Bou-Llusar et al. 2001, S. 720, 728. Siehe hierzu ferner Kapitel 3.2.

³⁵¹ Vgl. Kumar/Grisaffe 2004, S. 66.

4.3.2.2 Unternehmensimage

Das *Image* ist ein ursprünglich in den Sozialwissenschaften verwendetes Konstrukt, welches zunehmend in der Einstellungs- und Verhaltensforschung von Kunden bis hin zur Markenpolitik herangezogen worden ist.³⁵² Gleichwohl erscheinen dessen Definition und insbesondere dessen Abgrenzung zum Begriff der Einstellung nicht immer eindeutig. Trommsdorff (2009) versteht – bezogen auf einen Einstellungsgegenstand – unter Image eine „mehrdimensionale und ganzheitliche Grundlage der Einstellung einer Zielgruppe zum Gegenstand“³⁵³. Dagegen definieren Kroeber-Riel et al. (2009) Image als das „Gesamtbild, das sich eine Person von einem Meinungsgegenstand macht, wobei es sich eher um eine gefühlsmäßige Auseinandersetzung mit dem Meinungsgegenstand handelt“.³⁵⁴ Die Autoren machen dabei den Vorschlag, die Begriffe *Einstellung* und *Image* synonym zu verwenden, da beiden annähernd die gleichen Merkmale zuzusprechen sind.³⁵⁵ Gleichmaßen konkretisieren Rosenstiel/Neumann (2002), dass die Operationalisierung beider Begriffe ähnlich erfolgt und der Imagebegriff „mit dem meist präziser gefassten Begriff der Einstellung gleichgesetzt werden“ kann. Auch Sattler/Völckner (2007) behandeln beide Termini bezogen auf eine Marke gleich.³⁵⁶

Helm (2009) bezeichnet *Image* als das „subjektiv gefärbte Bild eines Einstellungsgegenstandes, mithin die Perzeption bzw. das innere Abbild des Objektes“³⁵⁷. Er weist ausdrücklich darauf hin, dass es sich dabei nur um den kognitiven Teil der Einstellung handelt und somit beide Begriffe nicht gleichzusetzen sind. Dies steht scheinbar im Widerspruch zu der eher affektiven Begriffsauffassung von Kroeber-Riel et al. (2009), und weicht auch von dem zweidimensionalen Verständnis von Trommsdorff (2009) ab. Auch Nieschlag et al. (2002) weisen dem Image sowohl eine kognitive als auch eine affektive Dimension zu, da für sie das Image ein „Bezugsobjekt ganzheitlich, also insbesondere mit allen als relevant erachteten Einstellungsdimensionen“³⁵⁸ charakterisiert. Insgesamt ist festzuhalten, dass sowohl Einstellungen als auch Images als die zentralen intervenierenden Variablen zur Erklärung des Nachfragerverhaltens angesehen werden. Das Image scheint jedoch ein weitaus komplexeres und mehrdimensionales Konstrukt zu sein, bei dem eine Einzelperson oder eine Personengruppe ihre subjektiven Ansichten zu einem bestimmten Objekt bildhaft zusammenfasst, wobei Einstel-

³⁵² Vgl. Kleining 1959, S. 198 f; Trommsdorff 2009, S. 155; Kroeber-Riel et al. 2009, S. 210 ; Esch 2012, S. 73.

³⁵³ Trommsdorff 2009, S. 155.

³⁵⁴ Kroeber-Riel et al. 2009, S. 210.

³⁵⁵ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 210 f.

³⁵⁶ Vgl. Rosenstiel/Neumann 2002, S. 203; Sattler/Völckner 2007, S. 74.

³⁵⁷ Helm 2009, S. 67.

³⁵⁸ Nieschlag et al. 2002, S. 1282.

lungen nur die Grundlage dafür bilden und nicht das Image selbst sind. Dabei kann für jedes verschiedene Objekt ein einzelnes Gesamtbild im Gedächtnis gebildet werden, sodass ein Image gegenüber einer Person oder Personengruppe, einer Stadt, einer Organisation, einer Partei oder einem anderen materiellen oder immateriellen Gegenstand vorhanden sein kann.³⁵⁹

In der Marketingforschung spielt das Image gegenüber einem Einzelprodukt, einer Produktgruppe oder einem ganzen Unternehmen eine sehr wichtige Rolle. Letztendlich münden die Anstrengungen der Forschung und Praxis meist im Aufbau eines relevanten *Markenimage*. Es geht folglich um die gezielte Entstehung und Speicherung von Vorstellungsbildern (Images) in den Köpfen der Nachfrager und um die Generierung eines Zusatznutzens, der kaufentscheidungsrelevant ist.³⁶⁰ Während im B2C-Bereich der Nutzen der Marken sowohl die Forschung als auch die Praxis überzeugen konnte, wird dies in B2B-Märkten noch sehr zurückhaltend untersucht, da die Stärke einer Marke noch in Frage gestellt wird. Es besteht somit weiterer Forschungsbedarf.³⁶¹

In Konsumgütermärkten ist zu beobachten, dass hinsichtlich der verfolgten Markenstrategie häufig auf Einzel- oder Familienmarken zurückgegriffen wird.³⁶² Industriegüterunternehmen nutzen zumeist eine Dachmarkenstrategie, bei der beim Kunden ein Gesamtbild bezüglich des gesamten Unternehmens aufgebaut und verankert werden soll.³⁶³ Hier lässt sich beobachten, dass die Marke vorwiegend den Firmennamen³⁶⁴ sowie ein Logo bzw. Zeichen beinhaltet, da die einzelnen Produkte häufig nur technische Bezeichnungen oder Artikelnummern besitzen. Als klassische Beispiele lassen sich Marken wie Siemens, Bosch, ThyssenKrupp, Salzgitter, Caterpillar und IBM aufzählen.³⁶⁵ Hintergrund dieser Strategie ist häufig ein Umfeld mit rasanten technologischen Neuerungen und damit einhergehenden veränderlichen Marktanforderungen.³⁶⁶ In einer solchen Umgebung ist es wenig zweckmäßig eine Einzelmarke zu etablieren, da diese bereits nach kurzer Zeit veraltet sein würde. So scheint es, dass eine globale

³⁵⁹ Vgl. Kleining 1959, S. 204 f.; Persson 2010, S. 1269.

³⁶⁰ Vgl. Helm 2009, S. 270 ff.; Webster/Keller 2004, S. 389; Esch 2012, S. 90 f.

³⁶¹ Vgl. Baumgarth/Douven 2006, S. 136; Ginter/Dambacher 2002, S. 54; Homburg/Krohmer 2006, S. 1069; Voeth/Rabe 2004; Persson 2010, S. 1269; Han/Sung 2008, S. 807.

³⁶² Vgl. Esch 2012, S. 357 – 365.

³⁶³ Vgl. Persson 2010, S. 1269; Esch 2012, S. 365 ff.; Cretu/Brodie 2007, S. 232.

³⁶⁴ Für die Herausbildung des Unternehmensimage ist es nicht zwingend notwendig, dass der Firmenname auch als eingetragene Marken geschützt ist (vgl. Webster/Keller 2004, S. 389).

³⁶⁵ Vgl. Ginter/Dambacher 2002, S. 54, 61; Webster/Keller 2004, S. 389.

³⁶⁶ Vgl. Tan et al. 2007, S. 327f; Backhaus/Voeth 2010, S. 12 f.; Hofbauer et al. 2009a, S. 19 ff., Trommsdorff/Steinhoff 2007, S. 1.

Dachmarkenstrategie als die vielversprechende strategische Option anzusehen ist.³⁶⁷ Ziel des Unternehmens muss die Etablierung einer globalen Marke und die Schaffung des gewünschten (Unternehmens)Image bei seiner Zielgruppe sein, welches wiederum einen Zusatznutzen für den gewerblichen Kunden darstellt und somit dessen freiwillige Loyalität fördert.

In der vorliegenden Untersuchung wird *Unternehmensimage* als das psychologische Gesamtbild, das ein organisationaler Kunde gegenüber dem Unternehmen als Ganzes bildet, konzeptualisiert. Dieses umfasst Gefühle, Vorstellungen, Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen und ist somit sowohl affektiv als auch kognitiv dimensioniert. Damit entspricht auch diese Konzeptualisierung dem in Kapitel 4.1.3.2 erarbeiteten Modell der Ausstrahlungseffekte.

Da das Image ein Bezugsobjekt ganzheitlich, also insbesondere mit allen als relevant erachteten Einstellungsdimensionen charakterisiert, wird als theoretische Fundierung zur Erklärung des Zusammenhangs mit der Loyalität auf die E-V-Hypothese zurückgegriffen. Johnson et al. (2001) beziehen sich konkret auf die Einstellungstheorien von Fishbein/Ajzen (1975).³⁶⁸ Weiterhin beschreibt das Image einen immateriellen Zusatznutzen für den Kunden im Rahmen seiner Kaufentscheidung. Dies bedeutet, dass das Image neben der reinen technischen Leistung, welche den Grundnutzen eines Produktes verkörpert und mit der wahrgenommenen Qualität zum Ausdruck kommt, einen nutzenbeeinflussenden Zusatz für den Kunden darstellt. Ein positives Image verbessert das Kosten-Nutzen-Verhältnis und somit die Präferenz gegenüber Wettbewerbsprodukten bei wiederkehrenden Kaufentscheidungen und kann somit zur Loyalität führen.³⁶⁹ Darüber hinaus kann die Marke und die verbundenen Imageassoziationen als Wiedererkennungseffekt der Produkte eines Anbieters dienen, wodurch es bei zukünftigen Kaufentscheidungen erneut in das „Relevant-set“ gelangt, und darüber zur langfristigen, emotionalen Bindung eines Kunden führen kann. Anhand der Risikotheorie lässt sich zudem erklären, dass die Unternehmensmarke und deren Image dazu dienen können, das wahrgenommene Kaufrisiko und die damit verbundenen Unsicherheiten zu reduzieren. Somit ist davon auszugehen, dass das Image einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität ausübt.³⁷⁰

Die Einbindung des Unternehmensimage ist in den bisherigen Forschungsstudien zur Kundenloyalität von B2B-Märkten noch nicht berücksichtigt worden, obwohl dies bislang mehr-

³⁶⁷ Vgl. Ginter/Dambacher 2002, S. 61 f.

³⁶⁸ Vgl. Johnson et al. 2001, S. 224.

³⁶⁹ Vgl. Helm 2009, S. 258 ff.

³⁷⁰ Vgl. Helm 2009, S. 73 f., 271 f.; Mudambi 2002, S. 527.

fach schon auf B2C-Märkten bestätigt wurde.³⁷¹ Dabei lässt sich anhand der verschiedenen theoretischen Betrachtungen sehr gut ableiten, dass auch in gewerblichen Geschäftsbeziehungen das Image eines Anbieters einen Einfluss auf die Kundenloyalität hat. Im Hinblick auf die Messung der Ausstrahlungseffekte zwischen den Geschäftsbereichen wurde das Image als einer der beiden Hauptfaktoren ermittelt. Aufgrund der fehlenden Empirie auf B2B-Märkten zum Zusammenhang zwischen Image und Loyalität ist es umso wichtiger, dass in der weiteren Forschung zunächst noch das nachfolgende Messmodell verwendet wird, da dieses zur Überprüfung des Prognosesystems dient.

4.3.3 Gesamtmodell des Kundenverhaltens zur Validierung der Ausstrahlungseffekte

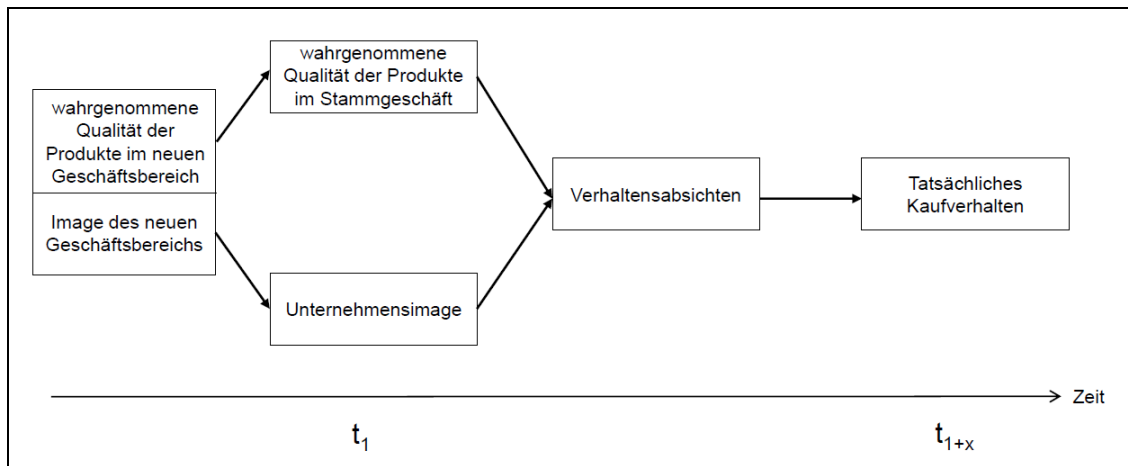
In den voran gegangenen Kapiteln ist bereits mehrfach angedeutet worden, dass die theoretisch hergeleiteten Erkenntnisse und abgeleiteten Zusammenhänge bezüglich der Ausstrahlungseffekte zwingend einer empirischen Überprüfung bedürfen. Das Ziel liegt ja genau darin, die Wirkung einer geplanten Diversifikationsstrategie in Form von veränderten vorökonomischen und ökonomischen Größen aufzudecken und insbesondere prognostizierbar zu machen. Eine Änderung der aus verwandten Forschungsgebieten abgeleiteten Einstellungskonstrukte *wahrgenommene Qualität* und *Unternehmensimage* entspricht zunächst einem Ausstrahlungseffekt bei den vorökonomischen Größen, die wiederum Einfluss auf die ökonomischen Größen haben können. Erst durch eine nachweisliche Verhaltensänderung der Kunden im Stammgeschäft kommt der Ausstrahlungseffekt letztendlich zum Ausdruck, der sich folglich dann auch anhand von unternehmensinternen, monetären Kennzahlen messen lässt.

Abbildung 18 zeigt modelltheoretisch die zeitliche Verknüpfung der betrachteten Zielgrößen zur Messung der Ausstrahlungseffekte mit dem Kundenverhalten, welches anhand der Loyalitätsdimensionen zum Ausdruck kommt. Ziel künftiger Forschung sollte in der Validierung der Zusammenhänge dieses Modells mithilfe von empirischen Studien liegen, da dieses wiederum die Grundlage für das Prognosesystem der Ausstrahlungseffekte darstellt. Die Validität ist ein Kriterium für die Gültigkeit einer empirischen Untersuchung und fragt danach, ob ein Verfahren auch tatsächlich das misst, was es messen soll. Es ist ein Gütekriterium der Tragbarkeit der auf den Ergebnissen beruhenden Schlussfolgerungen und geht deswegen der Frage nach, ob ein Sachverhalt überhaupt auf diese Weise zum Ausdruck gebracht werden kann.³⁷²

³⁷¹ Vgl. Johnson 2001, S. 237; Andreassen/Lindestad 1998, S. 19.

³⁷² Vgl. Koch 2009, S. 183 f.; Neumann 2013, S. 129 ff.; Berekoven et al. 2009, S. 82 f.

Abbildung 18: Wirkung der Ausstrahlungseffekte im Zeitverlauf



Zum Messzeitpunkt t_1 lassen sich die Einstellungskonstrukte *wahrgenommene Qualität der Produkte im neuen Geschäftsbereich*, *Image des neuen Geschäftsbereichs*, *wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft* und *Unternehmensimage*, sowie die Verhaltensabsichten in Form von *Wiederkaufabsicht*, *Zusatzkaufabsicht*, *Wechselabsicht* und *SoW-Absicht* mithilfe der Kundenbefragung erheben und anschließend einer ausführlichen Datenanalyse unterziehen. Die Messung des *tatsächlichen Verhaltens* zu einem späteren Zeitpunkt t_{1+x} stellt die Aufdeckung der Ausstrahlungseffekte auf die ökonomische Größe dar und dient letztendlich zu deren Validierung.³⁷³ Dieses tatsächliche Kaufverhalten kann einerseits anhand einer zusätzlichen Kundenbefragung gemessen werden, wobei insbesondere auf B2B-Märkten die Auskunftsbereitschaft aufgrund von zeitlichen Engpässen der befragten Personen mit jeder weiteren Befragung tendenziell sinkt. Andererseits kann dieses Verhalten der Stammkunden anhand der unternehmensintern vorliegenden Umsatzzahlen erhoben werden. Diese Form der Dateneruierung scheint auch verlässlichere Ergebnisse ohne eine erneute Kundenbefragung zu bringen, weshalb es an dieser Stelle für die Studien zur Validierung des gesamten Modells der Ausstrahlungseffekte vorgeschlagen wird. Somit können die Daten aus den beiden Kundenbefragungen der Zeitpunkte t_0 und t_1 mit den unternehmensinternen Kaufverhaltensdaten zum Zeitpunkt t_{1+x} verknüpft und ausführlich analysiert werden, um die kausalen Modellbeziehungen einer Überprüfung zu unterziehen. Sofern eine Umsatzänderung als Wirkung des Ausstrahlungseffektes, dessen nachweisliche und ausschließliche Ursache die Implementierung des neuen Geschäftsbereichs ist, aufgedeckt werden kann (Ursache-Wirkungs-Prinzip), so kann dies in einem nächsten Schritt auch der Validierung des Frühindikators dienen.

³⁷³ Die Zeitspanne zwischen den Messzeitpunkten t_1 und t_{1+x} sollte individuell anhand des Forschungsgegenstands gewählt werden.

Zur Validierung der in dieser Arbeit theoretisch hergeleiteten Zusammenhänge sollte demzufolge in zukünftigen empirischen Studien die Stärke und Richtung eines Ausstrahlungseffektes sowohl in den vorökonomischen als auch in den ökonomischen Größen in Verbindung mit einer zuvor festgelegten, ursächlichen Diversifikationsstrategie und einer anfänglich gemessenen Fitausprägung nachgewiesen werden. Mit dieser Validierung des Modells und deren Zusammenhänge soll letztendlich erreicht werden, dass das aufgezeigte Prognosesystem und der Frühindikator tatsächlich die vorökonomischen und ökonomischen Wirkungen des Ausstrahlungseffektes infolge einer bestimmten strategischen Diversifikationsentscheidung frühzeitig zum Ausdruck bringen können, um somit rechtzeitig aussagekräftige Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für das Management ableiten zu können.

Aus diesem Grund muss in wiederholten empirischen Vorabtests das Modell der Ausstrahlungseffekte, das Prognosesystem und auch das tatsächlich zu beobachtende und messbare Kundenverhalten auf deren Konsistenz überprüft und die Validität der Frühindikatoren bestätigt werden. Nur durch mehrfache Replikation dieses Forschungsdesign und deren Befunde kann die Allgemeingültigkeit zur Messung und Prognose der Ausstrahlungseffekte im Stammgeschäft bestätigt werden, auf deren Weise die Aussagekraft der Frühindikatoren und somit auch die noch abzuleitenden Handlungsempfehlungen an Gültigkeit gewinnen.

Im Rahmen von praxisnahen Forschungsstudien ist es von großer Bedeutung den Einsatz einzelner, intervenierender Maßnahmen bei einer bestimmten Entwicklung des Ausstrahlungseffektes zu bewerten, um somit Handlungsempfehlungen ableiten zu können, die beim Auftreten einer bestimmten Fitausprägung in Verbindung mit einer gewissen Diversifikationsstrategie den abgezielten Erfolg doch noch herbeiführen und potentielle Schäden vermeiden können. Dabei ist es insbesondere wichtig, dass bereits bei der Messung (Kundenbefragung) eines globalen Fitkonstruktes zum Zeitpunkt t_0 eine bestimmte Tendenz zu erwartender Ausstrahlungseffekte abgelesen werden kann, die wiederum einen Pool an Handlungsempfehlungen hervorbringt und somit dem Management bei der Strategieentwicklung zugrunde gelegt werden kann.³⁷⁴ Erst danach kann das Fitkonstrukt als Frühindikator in den strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess hinsichtlich der abgezielten Diversifikationsstrategie als ein weiteres verlässliches Kriterium integriert werden.

³⁷⁴ An dieser Stelle sei nochmals auf das Kapitel 4.2.2.3 und die dargestellte Matrix der möglichen Wahrscheinlichkeiten der Ausstrahlungseffekte verwiesen.

4.4 Synopsis

In den einzelnen Abschnitten der vorangegangenen Abschnitten des Kapitels 4 konnte hergeleitet werden, wie mögliche Ausstrahlungseffekte durch die Implementierung eines neuen Geschäftsbereiches auf das bisherige Stammgeschäft, aber auch auf die Wahrnehmung des Unternehmens als Ganzes wirken und welche Möglichkeiten der Prognose bestehen können. Als Erklärungsgrundlage solcher Ausstrahlungseffekte dienten Einstellungstheorien wie die Theorie der kognitiven Dissonanz, die davon ausgeht, dass Individuen nach einer psychischen Konsistenz des inneren Einstellungssystems streben und dadurch auftretende Inkonsistenzen möglichst schnell beheben oder von vornherein umgehen werden. Dieses Harmoniestreben, welches nach der Wahrnehmung und Verarbeitung neuer Informationen einsetzt, betrifft sowohl Intra- als auch Inter-Einstellungskonsistenzen, sodass das Einstellungssystem des Individuums eine gewisse Dynamik erfährt.³⁷⁵ Insbesondere die relevante Beziehung, in der einzelne Einstellungen in einem Subsystem zueinander stehen und sich darüber bedingen, kann wiederum mithilfe der Schema- und Kategorisierungstheorie erklärt werden. Dabei wird angenommen, dass das Wissen darüber, wie einer Motivation Genüge getan werden kann, in Form von Schemata ganz individuell gespeichert wird, und die unterschiedlichen Schemata miteinander systematisch vernetzt und in hierarchischen Strukturen geordnet sind.

Ein Schema steuert demnach die Wahrnehmung von Informationen zu einem bestimmten Gegenstand, vereinfacht die entsprechenden Denkvorgänge und organisiert die Informationsspeicherung.³⁷⁶ Das neu angereicherte Wissen stellt nun wiederum den kognitiven Ausgangspunkt für die Einstellungsbildung dar, weshalb es aufgrund der neuen Informationen zu einer Einstellungsveränderung führen kann, und gemäß der E-V-Hypothese auch eine Verhaltensänderung bewirken kann. Somit ist entsprechend der Einstellungstheorien festzuhalten, dass die Aufnahme und Speicherung neuer Informationen zu einem bestimmten Einstellungsobjekt aufgrund einer relevanten Beziehung zwischen den einzelnen Schemata eines Individuums mehr oder weniger stark in einer positiven oder negativen Richtung auf eine zukünftige Einstellung und einem folglich abgeleiteten Verhalten gegenüber einem anderen Objekt ausstrahlen kann. Sofern ein solcher signifikanter Einfluss nachweislich vorliegt, kann von einem Ausstrahlungseffekt zwischen diesen beiden Einstellungsobjekten gesprochen werden.³⁷⁷

³⁷⁵ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 231; Trommsdorff 2009, S. 123.

³⁷⁶ Vgl. Kroeber-Riel et al. 2009, S. 283. An dieser Stelle sei auch nochmals auf Kapitel 3.1.2 verwiesen.

³⁷⁷ An dieser Stelle sei auf das Kapitel 4.1.1.2 verwiesen

Diese theoretischen Erkenntnisse werden wiederum bei Markentransfers in der Forschung, aber auch in der Praxis angewandt, um Ausstrahlungseffekte bewusst herbeizuführen und zu messen.³⁷⁸ Anhand der Schematheorie lässt sich begründen, dass die mit einem bestimmten Markenschema verbundenen kognitiven Einheiten auf das Transferprodukt entsprechend der Relevanz ganz oder teilweise übertragen werden, und sich infolgedessen gewisse Denkvorgänge und Lernprozesse vereinfachen, die wiederum eine bestimmte Einstellungsbildung und Verhaltensintention gegenüber dem Transferprodukt bewirken. Dieser als „Vorwärtseffekt“ bezeichnete Einfluss ist mehrfach empirisch nachgewiesen worden.³⁷⁹

Darüber hinaus erhoffen sich die Unternehmen zusätzlich noch „Rückwärtseffekte“, bei denen die mit dem Transferprodukt verbundenen kognitiven Einheiten zur Stärkung der Stammmarke und dem dahinterliegenden Schema beitragen. Die aus der Verarbeitung neuer Informationen resultierenden Assoziationen zum Transferprodukt werden mit dem bekannten Markenschema verglichen und letzteres entsprechend kognitiv verändert, was wiederum eine Änderung der Einstellungen und Verhalten zu den Stammprodukten bewirken kann. Demnach handelt es sich um eine Wirkung, die durch den Rückfluss positiver Imagebestandteile zu einer erhöhten Bekanntheit und Kompetenz der Marke in einem noch größeren Kreis von Konsumenten führt. Auch dieser Effekt konnte mehrfach empirisch nachgewiesen werden.³⁸⁰

Den Erkenntnissen der Einstellungstheorien und der empirisch nachgewiesenen Effekte der Markentransferforschung folgend wurde in der vorliegenden Arbeit ein theoretisches Modell zur Aufdeckung möglicher Ausstrahlungseffekte im Rahmen von Diversifikationsstrategien erstellt. Dabei werden die Einstellungen als wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft und als Unternehmensimage zu zwei Zeitpunkten betrachtet, zwischen denen eine Veränderung in der Beurteilung hinsichtlich dieser Einstellungsobjekte aufgrund der Geschäftsbereichsimplementierung aufgedeckt werden soll. Es wird theoriegestützt angenommen, dass die diesbezüglich wahrgenommenen und verarbeiteten Informationen zu einer neuen Wissensbasis führen, die gemäß der relevanten Beziehung der Einstellungsobjekte zueinander eine Veränderung der dahinterliegenden Schemata bewirkt. Der kognitive Transfer neuer Wissensbestandteile kann somit zwischen dem neuen Geschäftsbereich und dem Stammgeschäft bzw. der ganzen Unternehmung erfolgen.

³⁷⁸ Vgl. Günther 2002, S. 19; Grime et al. 2002, S. 1423; Chen/Liu 2004, S. 27; Kim et al. 2001, S. 212; Loken/Roedder John 1993, S. 72 f.

³⁷⁹ An dieser Stelle sei auf das Kapitel 4.1.2.1 verwiesen.

³⁸⁰ An dieser Stelle sei auf das Kapitel 4.1.2.2 verwiesen.

Ein Ausstrahlungseffekt liegt dem Grunde nach aber erst dann vor, wenn sich diese, als kaufentscheidungsrelevant betrachteten Einstellungen und Überzeugungen einem signifikanten Wandel unterziehen, der im Idealfall zu einer messbaren Verhaltensänderung führt. Dabei scheint die frühzeitige Kenntnis der Stärke und Richtung des Ausstrahlungseffektes wichtig für die strategische Planung von Diversifikationsstrategien zu sein, da auch negative Effekte denkbar sind. Aus diesem Grund wurden in dieser Arbeit auch die Möglichkeiten der Prognose solcher Ausstrahlungseffekte in Abhängigkeit der gewählten Strategie beleuchtet.

Im Zuge dessen erlangt das Fit-Konstrukt, welches die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen den Geschäftsbereichen und somit die Beziehungsrelevanz der Einstellungsobjekte zueinander beschreibt, eine große Bedeutung. Entsprechend der Ergebnisse der Markenforschung wird angenommen, dass der Fit einen signifikant hohen Einfluss auf die Effekte hat und somit gut zur Frühindikation geeignet scheint. Dieser Indikator sollte einerseits bereits die Vorwärtseffekte aufzeigen, da die Beurteilung des neuen Geschäftsbereichs wiederum den Ausgangspunkt der Rückwärtseffekte darstellt. Andererseits gibt das Konstrukt frühzeitig darüber Aufschluss, wie gut ein potentieller Geschäftsbereich zu der wahrgenommenen Qualität der angestammten Produkte und zum Unternehmensimage passt. Daraus lassen sich gewisse Wahrscheinlichkeiten für das Auftreten der Ausstrahlungseffekte ableiten, sodass Hinweise zu bestimmten strategischen Instrumenten gegeben werden können, die eventuell erforderlich sind, um die gesteckten Erfolgsziele auch tatsächlich zu erreichen. Anhand der aufgezeigten Ableitung notwendiger Handlungsempfehlungen kann das Fit-Konstrukt möglicherweise als zusätzliches K.o.-Kriterium im strategischen Planungsprozess Anwendung finden.³⁸¹

Um den aufgezeigten theoretischen Zusammenhängen zur Messung der Ausstrahlungseffekte eine empirische Bestätigung herbeizuführen, ist in Kapitel 4.3 letztendlich ein Modell dargestellt worden, welches den Einfluss der Veränderung relevanter vorökonomischer Größen auf die Loyalität und insbesondere dem tatsächlichen Kaufverhalten von organisationalen Kunden darstellt. Durch diese Verknüpfung soll es möglich gemacht werden, die Wirkung des Ausstrahlungseffektes auf nachgelagerte ökonomische Größen im Rahmen von zukünftigen, empirischen Studien aufzuzeigen, um letztendlich die Validität des Modells und speziell des Frühindikators zu prüfen und zu bestätigen.

³⁸¹ An dieser Stelle sei auf das Kapitel 4.2.2.3 verwiesen.

5 Grundlagen einer empirischen Studie

Das im vierten Kapitel aufgezeigte theoretische Modell unterstellt einen kausalen Zusammenhang zwischen den beschriebenen Determinanten und der Kundenloyalität. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei diesen Modellelementen um latente Größen handelt, die einer Operationalisierung bedürfen. Allerdings sind diese hypothetischen Konstrukte vielschichtig und abstrakten Inhalts, sodass zur Analyse der kausalen Zusammenhänge Indikatoren gefunden werden müssen, die einerseits direkt messbar sind und andererseits geeignet sind, die Existenz der latenten Variablen anzuzeigen. Aus diesem Grund widmet sich das Kapitel der Operationalisierung einzelner Konstrukte (Kapitel 5.1), wobei dies in Anlehnung an die bisherige Forschung erfolgt und allgemein formuliert wird, sodass das Modell in verschiedenen Industriegütermärkten angewendet werden kann. Im Anschluss daran werden Überlegungen getroffen (Kapitel 5.2), wie die Datenerhebung von späteren empirischen Studien erfolgen kann. Hierzu werden sowohl inhaltliche als auch methodische Gedanken einer möglichen Befragung kurz aufgezeigt. Die Synopsis fasst die gemachten Erkenntnisse nochmals zusammen (Kapitel 5.3).

5.1 Operationalisierung der Modellkonstrukte

5.1.1 Operationalisierung von Kundenloyalität

5.1.1.1 Bisheriges Kaufverhalten

Das bisherige Kaufverhalten ist eine sehr einfache zu erfassende Dimension der Kundenloyalität, da sie zum Messzeitpunkt bereits realisiert worden ist. Dieses Kaufverhalten beschreibt die Gesamtheit der getätigten Käufe bei einem Anbieter von einem Punkt in der Vergangenheit bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Im Rahmen einer empirischen Studie ist es somit wichtig, diesen Zeitraum genau festzulegen, um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen. Aufgrund der Untersuchung von Industriegütermärkten, auf denen die Marktpartner eindeutig identifiziert werden können, ist die Erhebung dieser Größe eher unproblematisch. Dem Anbieter liegen in der Regel für jeden einzelnen Kunden Informationen wie zum Beispiel die Transaktionshäufigkeit, Bestellmengen, aber auch die Umsatzzahlen vor. Allerdings besteht die Schwierigkeit darin, die Umsatzzahlen in einer anonymisierten Kundenbefragung fehlerfrei und vollständig zu erfassen, da dies stark von der Auskunftsbereitschaft der zu befragenden Personen abhängt. Alternativ besteht die Möglichkeit das bisherige Kaufverhalten in Form einer dichotomen Antwortvorgabe zu erheben, wodurch wahrscheinlich eine höhere

Validität der Messergebnisse zu erwarten ist, jedoch die spätere Datenauswertung aufgrund des nicht metrischen Skalenniveaus in den Analysemöglichkeiten eingeschränkt ist. Die Operationalisierung des bisherigen Verhaltens erfolgt somit anhand eines einzelnen Indikators.

Konstrukt	Indikator-bezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Bisheriges Kaufverhalten	BKV	Aus welchen Geschäftsbereichen des Anbieters XY bezog Ihr Unternehmen Produkte im Zeitraum von ... bis ...? ³⁸²

5.1.1.2 Share-of-Wallet

Um den Nachteilen der auf rein dichotomen Antwortkategorien beruhenden Erfassung des Kaufverhaltens ein wenig entgegenzuwirken und die Aussagefähigkeit innerhalb einer Studie mit einem anonymisierten Fragebogen zu erhöhen, bietet sich der Share-of-Wallet an. Nur anhand dieser Größe lassen sich eindeutige Aussagen zur vergangenen Kundenloyalität machen, und es lässt sich ermitteln, inwieweit sich der Kunde an das Unternehmen gebunden hat. Auch Jones/Sasser (1995) behaupten, dass „the ultimate measure of loyalty ... is share of purchases in the category“³⁸³ und meinen damit den Share-of-Wallet. Allerdings ist die Messung innerhalb einer Befragung nicht sehr leicht. Einige Autoren versuchen daher mittels statistischer Verfahren und objektiven Daten den SoW zu bestimmen.³⁸⁴ Dies erscheint jedoch als zu ungenau, um den wahren SoW zu ermitteln, denn dieser ist nur dem Kunden bekannt, weshalb die Befragung als einziges probates Mittel zur Ermittlung dieser Größe dient.

Als problematisch können sich dabei zwei Aspekte ergeben. Der erste Sachverhalt ist das „Nicht-Wissen“, das zum Ausdruck bringt, dass der Kunde keine Angaben zum SoW machen kann, selbst wenn er es wollte, da ihm hierzu die erforderlichen Daten fehlen, um diese Größe zu bestimmen. Das „Nicht-Wollen“ beschreibt dagegen die Tatsache, dass der zu befragende Kunde zwar den prozentualen Anbieteranteil von seinen Gesamtausgaben kennt, diesen jedoch nicht mitteilen möchte. Als plausiblen Grund dafür könnte angeführt werden, dass – aus der Sicht des Kunden – seine Person zu durchsichtig bzw. zu „gläsern“ wird.³⁸⁵

³⁸² Die einzelnen Geschäftsbereiche werden kurz aufgelistet und als dichotome Antworten bieten sich hier dann an: „bislang bezogen“ und „bislang nicht bezogen“.

³⁸³ Jones/Sasser 1995, S. 94.

³⁸⁴ Vgl. Verhoef 2003, S. 37 f.

³⁸⁵ Vgl. Van Doorn/Verhoef 2008, S. 129, 138; Keiningham et al. 2003, S. 38. Bowman/Narayandas (2001, S. 288) verdeutlichen in ihrer Studie, dass bei der Erfassung dieser Größe nicht nur die Kunden die Auskunft verweigerten, sondern auch die jeweiligen Produktmanager nicht wollten, dass ihre Kunden befragt werden.

Der SoW eignet sich bei einer dynamischen Betrachtung viel besser als Maß für die Loyalität im Vergleich zu den absoluten Umsatzzahlen, da es sich dabei um eine relative Größe handelt, die unabhängig vom Umsatzniveau und weiteren Umweltfaktoren erfasst werden kann. Die Operationalisierung des Share-of-Wallet erfolgt folglich anhand von einem Indikator, wobei dieser mithilfe von vorgegebenen Antwortkategorien abgefragt und nicht als aktuelle Prozentzahl erfasst wird, um den Problemen vom Nicht-Wollen und Nicht-Wissen entgegenzuwirken und ein verlässliches Maß zu erhalten.³⁸⁶

Konstrukt	Indikator-bezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Share-of-Wallet	SoW	Wie hoch ist der wertmäßige Anteil der Produkte, den Ihr Unternehmen vom Anbieter XY im Zeitraum von ... bis ... bezogen hat, gemessen an Ihren Gesamtausgaben in dieser Produktkategorie? ³⁸⁷

5.1.1.3 Wiederkaufabsicht

Mit der Operationalisierung der Wiederkaufabsicht wird die gegenwärtige, grundsätzliche Bereitschaft des Kunden, sich zukünftig in ähnlichen Beschaffungssituationen erneut für den fokalen Anbieter zu entscheiden, gemessen. Wobei erneut darauf aufmerksam gemacht werden muss, dass eine geäußerte Absicht nicht zwingend in einem tatsächlichen Verhalten zu einem späteren Zeitpunkt zu beobachten ist. Weiterhin wird nicht ersichtlich, in welchem monetären Ausmaß sich diese Absicht widerspiegelt. Jedoch dient die Verhaltensabsicht als guter Indikator für die Loyalität. Aus diesem Grund erfolgt die Operationalisierung anhand von vier Indikatoren, welche die Loyalität des Kunden in dieser Geschäftsbeziehung abbilden. Die Indikatoren lehnen sich an die Studie von Homburg et al. (2003) an, die für dieses Konstrukt eine erklärte Varianz von 86% bei einem Cronbach'schen Alpha von 0,93 erreichten.³⁸⁸

Konstrukt	Indikator-bezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Wiederkaufabsicht	WKA1	Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Geschäftsbeziehung mit diesem Anbieter weiter bestehen wird.
	WKA2	Wir werden in Zukunft wieder von diesem Anbieter kaufen.
	WKA3	Wir haben die Absicht, diesem Anbieter treu zu bleiben.
	WKA4	Wir erwarten, noch lange Zeit mit diesem Anbieter zusammenzuarbeiten.

³⁸⁶ Vgl. Van Doorn/Verhoef 2008, S. 129; Garland 2004, S. 263.

³⁸⁷ Es werden für die jeweiligen, abzufragenden Geschäftsbereiche für den Share-of-Wallet Antwortkategorien vorgegeben 1: <10%, 2: 10% - 20%, 3: 20% - 30%, 4: 30% - 40%, 5: 40% - 60%, 6: >60% (vgl. Van Doorn/Verhoef 2008, S. 129).

³⁸⁸ Vgl. Homburg et al. 2003, S. 46, 59.

5.1.1.4 Zusatzkaufabsicht

Die Zusatzkaufabsicht bezieht sich einerseits auf die mengenmäßige Erweiterung der Käufe von bislang bezogenen Produkten aus den Technologie- oder Geschäftsbereichen eines bestimmten Anbieters. Andererseits verdeutlicht dieses Konstrukt auch die Absicht noch weitere Produkte aus anderen Leistungsbereichen des Anbieters in der naheliegenden Zukunft zu beziehen. Damit wird indirekt die Einstellung gegenüber dem Geschäftspartner ermittelt.³⁸⁹ Insgesamt werden zur Operationalisierung der Zusatzkaufabsicht vier Indikatoren verwendet. Die ersten drei Indikatoren (ZKA1 bis ZKA3) lehnen sich an die Studie von Homburg et al. (2003) an, die für diesen Faktor eine erklärte Varianz von 67% bei einem Cronbach'schen Alpha von 0,85 erreichen konnten.³⁹⁰ Der vierte Indikator ist zwar selbst entwickelt, bezieht sich allerdings auf den Kundenloyalitätsindex von Homburg/Werner (1998), in dem unter anderem die Frage nach dem Kauf anderer Produkte enthalten ist.

Konstrukt	Indikator-bezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Zusatzkaufabsicht	ZKA1	In den nächsten Jahren werden wir einen größeren Teil unseres Bedarfs bei diesem Anbieter decken.
	ZKA2	Wir erwarten, in Zukunft mehr Geschäfte mit diesem Anbieter zu machen.
	ZKA3	In den nächsten Jahren werden wir wahrscheinlich häufiger als bisher bei diesem Anbieter kaufen.
	ZKA4	Wir erwarten, in Zukunft auch Produkte aus anderen Geschäftsbereichen dieses Anbieters zu beziehen.

5.1.1.5 Share-of-Wallet-Absicht

Um auch den möglichen Defiziten des Maßes *Wiederkaufabsicht* etwas entgegenzuwirken, ist es hier ebenso vorstellbar, zusätzlich noch die *SoW-Absicht* zu messen. Auch wenn der Kunde seine zukünftigen monetären Ausgaben noch nicht exakt beziffern kann, da ihm bestimmte Informationen fehlen, wäre es denkbar, dass er trotzdem eine Aussage zu seinem beabsichtigten Share-of-Wallet treffen kann. Dies wäre insbesondere dann möglich, wenn er sich bei dieser Aussage auf seinen SoW aus der Vergangenheit als Referenzpunkt bezieht.³⁹¹ Aus diesem Grund wird die SoW-Absicht zunächst mittels eines Indikators operationalisiert, wobei dieser anhand von vorgegebenen Antwortkategorien abgefragt und nicht als aktuelle Prozentzahl

³⁸⁹ Siehe hierzu Kapitel 5.1.2.2.

³⁹⁰ Vgl. Homburg et al. 2003, S. 46, 59.

³⁹¹ Auch hier können die Probleme des „Nicht-Wollen“ und des „Nicht-Wissen“ auftreten. Siehe hierzu Kapitel 5.1.3.1.

erfasst wird (SoWA1). Sofern der Kunde trotzdem keine genauen Angaben in Form einer Antwortkategorie machen kann, scheint es ferner erdenklich und dem Forschungsziel hilfreich zu sein, zumindest eine Tendenz für die SoW-Absicht zu erfragen (SoWA2). Eine solche Frage könnte beinhalten, ob der Kunde für den betrachteten Zeitraum in der Zukunft einen gleichen, einen höheren oder einen niedrigeren SoW im Vergleich zu dem SoW der vergangenen Periode beabsichtigt.³⁹²

Konstrukt	Indikator-bezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Share-of-Wallet-Absicht	SoWA1	Wie hoch wird der wertmäßige Anteil der Produkte, die Ihr Unternehmen vom Anbieter XY zukünftig beziehen wird, gemessen an Ihren Gesamtausgaben in dieser Produktkategorie sein? ³⁹³
	SoWA2	Wie hoch wird der wertmäßige Anteil der Produkte, die Ihr Unternehmen vom Anbieter XY zukünftig beziehen wird, gemessen an Ihren Gesamtausgaben in dieser Produktkategorie im Vergleich zu diesem Anteil im Zeitraum von ... bis ... sein?

5.1.1.6 Wechselabsicht

Die Wechselabsicht ist ein besonderes Konstrukt, da damit vielmehr die Illoyalität des Kunden gemessen werden kann, sodass folglich eine Auskunft darüber vorliegt, inwiefern eine Abwanderung und ein Verlust des Kunden in naher Zukunft bevorstehen. Dieses Konstrukt wird anhand von drei Indikatoren operationalisiert. Dabei stützen sich die Indikatoren WA1 und WA2 auf die Studie von Zeithaml et al. (1996), die auch Fullerton (2003, 2005) in seinen beiden Studien verwendet hat, wobei letzterer zusätzlich noch den Indikator WA3 benutzt und somit insgesamt ein Cronbach'sches Alpha von mindestens 0,94 erreicht.³⁹⁴

Konstrukt	Indikator-bezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Wechselabsicht	WA1	In Zukunft werden wir einen größeren Teil unseres Bedarfs bei einem anderen Anbieter decken.
	WA2	Wir erwarten, in den nächsten Jahren weniger Geschäfte mit diesem Anbieter zu machen.
	WA3	Wir werden zukünftig zu einem Wettbewerber dieses Anbieters wechseln.

³⁹² Vgl. Selnes/Gønhaug 2000, S. 262

³⁹³ Es werden für die jeweiligen, abzufragenden Geschäftsbereiche für die Share-of-Wallet-Absicht Antwortkategorien vorgegeben 1: <10%, 2: 10% - 20%, 3: 20% - 30%, 4: 30% - 40%, 5: 40% - 60%, 6: >60%.

³⁹⁴ Vgl. Zeithaml et al. 1996, S. 38; Fullerton 2003, S. 338; Fullerton 2005, S. 103. Ganesan et al. (2010) hingegen messen die Wechselabsicht mit einem einzigen Indikator, der auf einem Kontinuum von 0 (eher unwahrscheinlich) bis 100 (sehr wahrscheinlich) die Wahrscheinlichkeit des Wechsels zu einem neuen Anbieter erfasst.

5.1.2 Operationalisierung der Determinanten von Kundenloyalität

5.1.2.1 Wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft

Die wahrgenommene Qualität wird konzeptualisiert als ein subjektives, einstellungsähnliches Urteil, welches auf der aktuellen Kundenwahrnehmung beruht. Die Besonderheit liegt jedoch darin, dass nicht ein einzelnes Produkt im Fokus steht, sondern sich das Konstrukt auf einen gesamten Geschäftsbereich und somit auf eine ganze Produktgruppe oder ein Leistungssortiment eines Anbieters bezieht. Dadurch ist bei einer Befragung zu beachten, dass das Qualitätsurteil auf unterschiedlichen Wahrnehmungen beruhen kann.³⁹⁵

Um der Erfassung der wahrgenommenen Qualität eines Geschäftsbereichs in der vorliegenden Untersuchung auch tatsächlich gerecht zu werden, bedarf es viel mehr der Operationalisierung dieses Konstruktes als ein Globalurteil. Somit bezieht es sich nicht auf die technische Qualität eines einzelnen Produkts, sondern beinhaltet vielmehr das Qualitätsurteil eines Kunden gegenüber einem Geschäftsbereich seines Anbieters. Die dieses Qualitätskonstrukt determinierenden Faktoren bleiben dabei zunächst unberücksichtigt. Aus diesem Grund erfolgt die Operationalisierung anhand von sechs globalen Indikatoren, welche sich an die Studie von Yoo et al. (2000) anlehnen. Die Autoren können dabei eine Faktorreliabilität von 0,93 und einen erklärten Varianzanteil von 68 % in ihrer Studie ermitteln. Aufgrund der allgemein gefassten Indikatoren lassen sich mit einem solchem Maß auch die einzelnen Geschäftsbereiche untereinander vergleichen und systematisch analysieren.

Konstrukt	Indikatorbezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators ³⁹⁶
Wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft	WQS1	Die Produkte des Geschäftsbereichs ... sind von hoher Qualität.
	WQS2	Die wahrscheinliche Qualität der Produkte des Geschäftsbereichs ... ist extrem hoch.
	WQS3	Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte des Geschäftsbereichs ... funktional sind, ist sehr hoch.
	WQS4	Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte des Geschäftsbereichs ... zuverlässig sind, ist sehr hoch.
	WQS5	Die Produkte des Geschäftsbereichs ... müssen von sehr guter Qualität sein.
	WQS6	Die Produkte des Geschäftsbereichs ... scheinen von sehr schlechter Qualität zu sein. (R)

³⁹⁵ Beispielsweise kann der Kunde A seine Beurteilung auf ein bestimmtes Produkt beziehen, da dieses seine Wahrnehmung am meisten beeinflusst, wohingegen bei Kunde B eine ganze Reihe an Produkten in das consideration set aufgenommen und zur Urteilsbildung der wahrgenommenen Qualität herangezogen werden.

³⁹⁶ (R) kennzeichnet einen gedrehten Indikator.

5.1.2.2 Unternehmensimage

In der vorliegenden Arbeit wird als Unternehmensimage das subjektive Gesamtbild konzeptualisiert, das ein Kunde gegenüber einem bestimmten Unternehmen bildet. In der relevanten Forschungsliteratur lässt sich feststellen, dass dieses Konstrukt in den meisten Fällen ähnlich operationalisiert wird. Die meisten Studien verwenden Eigenschaftspaare, anhand derer die Probanden ihre Zustimmung bzw. Ablehnung kundtun sollen. Im Rahmen des Europäischen Kundenzufriedenheitsindex (ECSI) wird das Konstrukt mittels fünf Items gemessen, auf die sich auch die Studie von Ball et al. (2004) bezieht, wobei die Autoren eine exakte Formulierung der Fragen zu den einzelnen Items ausgelassen haben. Da die Items des ECSI-Modells mehrfach angewendet und valide über verschiedene Unternehmen, Branchen und Länder ihre Gültigkeit haben, soll sich das Imagekonstrukt dieser Arbeit an die Operationalisierung des ECSI anlehnen. Somit wird es anhand der nachfolgenden fünf Items operationalisiert.³⁹⁷

Konstrukt	Indikator-bezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Unternehmens-image	UI1	Der Anbieter ist sehr beständig und fest etabliert.
	UI2	Der Anbieter leistet einen hohen sozialen Beitrag für die Gesellschaft.
	UI3	Der Anbieter ist um das Wohl seiner Kunden besorgt.
	UI4	Dem Anbieter kann man vertrauen, in dem was er sagt und macht.
	UI5	Der Anbieter ist innovativ und zukunftsorientiert.

Die angeführte Operationalisierung dient dazu, die Messung des Unternehmensimage allgemein zu halten. Allerdings sind Images spezielle Konstrukte, die sich eventuell gar nicht verallgemeinern lassen. Somit sollten bei zukünftigen Studien auch Überlegungen mit einbezogen werden, ob dieses Konstrukt bei der Messung eines bestimmten Unternehmens auch an dessen wahres Image angepasst wird. Auch Cretu/Brodie (2007) schlagen vor, die Operationalisierung des Image-Konstruktes an den Forschungskontext anzupassen, und jeweils individuelle Items zu verwenden. Homburg/Werner (1998) regen zusätzlich dazu an, die Image-merkmale mit positiver und negativer Belegungen im Fragebogen zu mischen, um einem Automatismus bei der Beantwortung im Vorfeld entgegenzuwirken.³⁹⁸ An dieser Stelle wird vorgeschlagen, dass das Konstrukt *Unternehmensimage* im Rahmen zukünftiger empirischen Studien sowohl anhand der allgemeinen Items als auch mittels wahrer Imagekomponenten gemessen wird.

³⁹⁷ Vgl. Ball et al. 2004, S. 1276 f.

³⁹⁸ Vgl. Cretu/Brodie 2007, S. 234; Homburg/Werner 1998, S. 95 f.

5.1.3 Operationalisierung der Konstrukte zur Messung der Ausstrahlungseffekte

5.1.3.1 Messung von Fit

Aufgrund der in Kapitel 4.2.1.2 aufgestellten Prognose der Ausstrahlungseffekte ist das Fit-Konstrukt zusätzlich in *Produktfit* und den *Imagefit* unterteilt worden, wobei ersteres Konstrukt die wahrgenommene Verwandtschaft zwischen den Produkten des neuen Geschäftsbereichs und den angestammten Produkten abbilden soll. Im Vergleich dazu soll als *Imagefit* die wahrgenommene Ähnlichkeit der Imagekomponenten des neuen Geschäftsbereichs und denjenigen des Gesamtunternehmens verstanden werden. Beide Konstrukte sind bedeutend für das Modell zur Messung der Ausstrahlungseffekte und für dessen Prognose. Aufgrund des abstrakten Niveaus bedarf es auch hier einer adäquaten Messung. Aus diesem Grund werden zur Operationalisierung der beiden Konstrukte jeweils drei Indikatoren verwendet, die sich inhaltlich an die Studien von Salinas/Pérez (2009), Martínez et al. (2009) und Kaufmann (2006) anlehnen und dort akzeptable Werte für die Gütekriterien erreichen konnten. Letztendlich beziehen sich alle Studien auf die Ursprungsstudie von Aaker/Keller (1990).³⁹⁹

Konstrukt	Indikatorbezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Produktfit	PF1	Der Geschäftsbereich ... passt zu den übrigen Geschäftsbereichen von Anbieter XY.
	PF2	Ich traue dem Anbieter XY die Herstellung Produkten im Geschäftsbereich ... zu.
	PF3	Die Ressourcen und Fähigkeiten von Anbieter XY sind hilfreich, um die Produkte im Geschäftsbereich ... herzustellen.
Imagefit	IF1	Die Einführung von Geschäftsbereich ... ist ein logischer Schritt von Anbieter XY.
	IF2	Der Geschäftsbereich ... passt zu meinem Bild von Anbieter XY.
	IF3	Die Einführung von Geschäftsbereich ... ist angemessen für Anbieter XY.

Die Unterscheidung in zwei Dimensionen des Fit wird nicht immer erreicht. So nutzen sowohl Kaufmann (2006) als auch Völckner et al. (2008) zwar ähnliche Indikatoren zur Messung des Fit, kommen tatsächlich in ihrer Datenanalyse jedoch nur auf eine Dimension. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle der Hinweis darauf gegeben, dass sich eventuell in zukünftigen Forschungsstudien nicht zwingend beide Fit-Dimensionen herausbilden müssen. Infolgedessen scheint es ratsam, die Forschung im Hinblick auf diesen Umstand fortzuführen.

³⁹⁹ Vgl. Salinas/Pérez 2009, S. 55 f.; Kaufmann 2006, S. 183; Martínez et al. 2009, S. 310; Aaker/Keller 1990, S. 30 f. Des Weiteren sei auf die Forschungsstudien von Van Riel et al. 2001, S. 222; Grime et al. 2002, S. 1424 f.; John et al. 1998, S. 23 verwiesen.

5.1.3.2 Messung von wahrgenommener Qualität des neuen Geschäftsbereichs

Wie in den Kapiteln 4.1.3 und 4.2.1.2 verdeutlicht worden ist, wird in der aktuellen Untersuchung davon ausgegangen, dass die Ausstrahlungseffekte auf das Stammgeschäft über die Beurteilung der Inhalte des neuen Geschäftsbereiches erfolgen. Infolgedessen wird die wahrgenommene Qualität der Produkte des neuen Geschäftsbereiches als Konstrukt herangezogen. Auch hier wird – ähnlich der Qualitätsbeurteilung des Stammgeschäftes – ein Globalurteil verwendet. Somit erfolgt die Operationalisierung anhand von sechs Indikatoren, welche sich ebenso an die Studie von Yoo et al. (2000) anlehnen.

Konstrukt	Indikatorbezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators ⁴⁰⁰
Wahrgenommene Qualität der Produkte des neuen Geschäftsbereichs	WQN1	Die Produkte des Geschäftsbereichs ... sind von hoher Qualität.
	WQN2	Die wahrscheinliche Qualität der Produkte des Geschäftsbereichs ... ist extrem hoch.
	WQN3	Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte des Geschäftsbereichs ... funktional sind, ist sehr hoch.
	WQN4	Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte des Geschäftsbereichs ... zuverlässig sind, ist sehr hoch.
	WQN5	Die Produkte des Geschäftsbereichs ... müssen von sehr guter Qualität sein.
	WQN6	Die Produkte des Geschäftsbereichs ... scheinen von sehr schlechter Qualität zu sein. (R)

Aufgrund der wiederum allgemein gefassten und gleichen Indikatoren lassen sich mithilfe der Datenanalyse systematische Vergleiche zwischen dem Stammgeschäft und dem neuen Geschäftsbereich anstellen, die eine tiefgründige Aufdeckung der Ausstrahlungseffekte zulassen, und somit den Grund und den Nachweis für die Verlässlichkeit des eingesetzten Frühindikators liefern. Diese Überlegungen lehnen sich wiederum an die Studie von Völckner et al. (2008) an, in der die Autoren aufdecken konnten, dass negative Rückwirkungseffekte entstehen können, wenn die Transferproduktqualität nicht das Niveau der Muttermarke erreichen kann.⁴⁰¹ Zu einem ähnlichen Ergebnis könnten auch zukünftige Forschungsstudien im Hinblick auf die Ausstrahlungseffekte gelangen, sodass diese wahrgenommene Qualitätsdifferenz als eine mögliche Ursache aufgedeckt werden und folglich als ein möglicher Ansatz für Handlungsempfehlungen für das Management dienen kann.

⁴⁰⁰ (R) kennzeichnet einen gedrehten Indikator.

⁴⁰¹ Vgl. Völckner et al. 2008, S. 115 - 118.

5.1.3.3 Messung von Image des neuen Geschäftsbereichs

Im Rahmen der Erstellung eines Prognosemodells zur frühzeitigen Aufdeckung von Ausstrahlungseffekten ist das Fit-Konstrukt unter anderen in den *Imagefit* unterteilt worden. Dieser stellt die wahrgenommene Verwandtschaft der Imagekomponenten des neuen Geschäftsbereichs und derjenigen des Gesamtunternehmens dar. Der Image-Fit ist demnach das Bindeglied zwischen den jeweiligen bisherigen und neu dazu gekommenen Imageassoziationen. Das *Image des neuen Geschäftsbereichs* bezieht sich nunmehr auf Wahrnehmungen, Einstellungen, Kognitionen und Assoziationen, die der Kunde durch die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen zu diesem Geschäftsbereich bereits in kurzer Zeit gebildet hat. Dabei ist zu beachten, dass es sich dabei nur um einen Teilbereich des Gesamtunternehmens handelt, der zwar zu dessen Imagebildung beitragen kann, jedoch nicht ausschließlich und alleinig diesen determiniert. Aus diesem Grund lassen sich nicht dieselben Indikatoren wie bei der Messung des Unternehmensimage heranziehen. Vielmehr müssen zur Messung des *Image des neuen Geschäftsbereichs* auch leistungsbezogene Indikatoren herangezogen werden. Infolgedessen soll dieses Konstrukt anhand von sechs Indikatoren gemessen werden, von den sich die ersten vier Items an das *Unternehmensimage* anlehnen und die letzten beiden Items eher der *wahrgenommenen Qualität* ähnlich sind.

Konstrukt	Indikatorbezeichnung	Inhaltliche Ausgestaltung des Indikators
Image des neuen Geschäftsbereich	InG1	Der Geschäftsbereich ... ist innovativ und zukunftsorientiert.
	InG2	Der Geschäftsbereich ... ist äußerst attraktiv.
	InG3	Der Geschäftsbereich ... ist sehr kundenorientiert.
	InG4	Der Geschäftsbereich ... ist vertrauenswürdig.
	InG5	Im Geschäftsbereich ... ist eine hohe Qualität zu erwarten.
	InG6	Im Geschäftsbereich ... ist eine hohe Kompetenz zu erwarten.

Allerdings ist zu beachten, dass mit den letzten beiden Indikatoren eventuell eine strikte Trennung zu den Items der wahrgenommenen Produktqualität des neuen Geschäftsbereichs nicht ganz vollzogen werden kann. Hier kann es möglich sein, dass im Rahmen einer empirischen Studie nur ein Konstrukt mittels der Faktorenanalyse extrahiert werden kann, und es somit zu keiner Unterscheidung zwischen Image und wahrgenommener Qualität des neuen Geschäftsbereichs kommt. Infolgedessen würde im Modell zur Messung der Ausstrahlungseffekte nur ein Konstrukt den neuen Geschäftsbereich abbilden.

5.2 Methodische Überlegungen zur Datenerhebung

5.2.1 Inhaltliche Überlegungen zur Befragung

5.2.1.1 Fragebogenaufbau

Wie bereits mehrfach in dieser Arbeit angedeutet worden ist, scheint für den, in den voranstehenden Kapiteln theoretisch hergeleiteten Forschungsansatz nur die Befragung am zweckmäßigsten zur Datenerfassung zu sein. Konkret bedeutet dies, dass die wahren Werte für die einzelnen, ermittelten Konstrukte zur Messung der Ausstrahlungseffekte nur durch eine schriftliche Kundenbefragung erhoben werden können. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle für die zukünftige Forschung und eigentliche Datenerhebung ein standardisierter (Muster-) Fragebogen erstellt werden, der durch kontextbezogene Erweiterungen auf das jeweilige Untersuchungsdesign angepasst werden kann. Dies schließt jedoch nicht aus, dass in einer konkreten, praxisbezogenen Untersuchung noch zusätzlich auf interne Unternehmenskennzahlen zurückgegriffen werden kann und sollte, um letztendlich die Ausstrahlungseffekte quantifizieren und somit validieren zu können. Der Fragebogen befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

Die in Kapitel 5.1 operationalisierten Konstrukte werden nun innerhalb des Fragebogens in eine logische, für eine empirische Untersuchung methodisch richtige Reihenfolge gebracht. Dazu wurden die Erkenntnisse der bisherigen Forschung berücksichtigt. Somit werden nach einem kontextbezogenen, noch jeweils zu erstellenden Anfangstext zunächst Einleitungsfragen abgefasst, bevor die eigentlichen Sachfragen zu den Modellkonstrukten formuliert werden. Im Anschluss daran folgen die Basisdaten zur Person und zum Unternehmen. Die Standardisierung mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten dient dazu, dass eine vollständige Beantwortung durch die einzelnen Befragten möglich ist. Dies führt wiederum zu einer Vergleichbarkeit der Antworten und zu einer leichten Quantifizierbarkeit der Ergebnisse.⁴⁰²

Der nachfolgenden Tabelle 4 lässt sich entnehmen, in welchen Fragen sich die Erhebung der einzelnen Modellkonstrukte wiederfinden lässt. Der erste Teil des Fragebogens beinhaltet die Retrospektive der Geschäftsbeziehung und geht dabei auf die Dauer und das bisherige Kundenverhalten ein. Anschließend werden die aktuellen Wahrnehmungen und Einstellung bezüglich Qualität und Image erfasst. Daran knüpfen gleich die Loyalitätsdimensionen an. Im letzten Teil des Fragebogens werden die Basisdaten der Person und dessen Unternehmen abgefragt.

⁴⁰² Vgl. Beutin 2003, S. 130; Koch 2009, S. 62 f., 67 f.; Blom 2008.

Tabelle 4: Inhaltlicher Aufbau des (Muster-)Fragebogen

Fragebogen-Nummer	Inhaltliche Ausgestaltung
1	Eisbrecherfrage; Dauer der Geschäftsbeziehung
2	Eisbrecherfrage; Zusätzliche Erläuterung zum Beginn der Geschäftsbeziehung
3	Konstrukt: Bisheriges Kaufverhalten
4	Verzweigungsfrage zum Bisherigen Kaufverhalten
5	Konstrukt: Share-of-Wallet des wichtigsten Geschäftsbereichs (aus Kundensicht)
6	Konstrukt: Wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft
7	Konstrukt: Unternehmensimage
8a	Konstrukte: Wiederkaufabsicht und Zusatzkaufabsicht
8b	Konstrukt: Wechselabsicht
9	Konstrukt: SoW-Absicht (SoWA1)
10	Konstrukt: Tendenz zur SoW-Absicht (SoWA2)
11a	Konstrukt: Wahrgenommene Qualität der Produkte im neuen Geschäftsbereich
11b	Konstrukt: Image des neuen Geschäftsbereich
11c	Konstrukte: Produktfit und Imagefit
12	Basisdaten: Alter der Auskunftsperson
13	Basisdaten: Geschlecht der Auskunftsperson
14	Basisdaten: Betriebliche Funktion der Auskunftsperson
15	Basisdaten: persönliches Involvement in der Geschäftsbeziehung
16	Basisdaten: Kundenstatus des befragten Unternehmens
17	Basisdaten: Status der Geschäftsbeziehung
18	Basisdaten: Branche des befragten Unternehmens
19	Basisdaten: Unternehmensgröße des befragten Unternehmens

Zur Ermittlung der tatsächlichen Ausstrahlungseffekte bedarf es einer Messung der Konstrukte zu zwei Zeitpunkten. Dies bedeutet, dass einerseits vor der Implementierung des neuen Geschäftsbereichs und andererseits nach dessen Einführung die Daten zu den einzelnen Modellkonstrukten erhoben werden. Somit müssen zum letzteren Zeitpunkt weitere Fragen im Hinblick auf diese Implementierung in den Fragebogen eingebaut werden. Infolgedessen muss in den Fragen 3, 4 und 5 zusätzlich der neue Geschäftsbereich als Auswahlkriterium zur Verfügung stehen. Durch diese Erweiterung lässt sich mithilfe der Fragen 3 und 4 ermitteln, ob der Kunde den neuen Teilbereich wahrgenommen hat. Denn nur dann, kann dieser überhaupt einen Einfluss auf die Einstellung und Verhalten im Stammgeschäft haben.⁴⁰³ Der Kun-

⁴⁰³ An dieser Stelle sei auf Kapitel 4.1.3.2 verwiesen.

de hat es demzufolge wahrgenommen, wenn er diese Produkte *bislang bezogen* hat, diese *nicht benötigt* oder *bei einem anderen Lieferanten bezieht*. Eine fehlende Wahrnehmung liegt vor, wenn er nicht wusste, dass der fokale Anbieter diesen Produktbereich auch anbietet.⁴⁰⁴

Darüber hinaus müssen die Fragen zur wahrgenommenen Qualität (Frage 11a) und zum Image (Frage 11b) des neuen Geschäftsbereichs mit einbezogen werden, um letztendlich das Modell zur Messung der Ausstrahlungseffekte zu vervollständigen. Schließlich bedarf es noch der Erfassung des Produktfit und Imagefit (Frage 11c). Die Fragen zu den neuen Konstrukten sind bewusst erst nach den auch bereits zum ersten Messzeitpunkt verwendeten Fragen eingesetzt worden, um das bisherige Antwortverhalten in keiner Weise zu beeinflussen und damit auch mit den Antworten der ersten Zeitmessung vergleichen zu können.

5.2.1.2 Skalenniveau

Ein in der bisherigen Forschung häufig diskutiertes Thema lässt sich in der Festlegung des verwendeten Skalenniveaus der Antwortmöglichkeiten finden. Da es sich in dem vorliegenden Musterfragebogen fast ausschließlich um geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten handelt, muss an dieser Stelle auch ein geeignetes Skalenniveau gefunden werden. Geschlossene Fragen werden zumeist anhand von *Likert-Skalen* erfasst. Dabei wird diskutiert, ob eine gerade (6-er, 8-er, 10-er) oder eine ungerade (5-er, 7-er, 9-er) Anzahl an Antwortmöglichkeiten vorgegeben wird und ob dabei die Skalenpunkte voll verbalisiert oder nur die Pole verbalisiert werden. Als unstrittig scheint es, eine ungerade Anzahl von Abstufungen zu wählen, sofern es für einen Probanden sinnvoll ist, eine Mittelposition einzunehmen. Die Verwendung von fünf und weniger Skalenpunkten ist nicht empfehlenswert, da sich unzureichend differenzierte Messdaten ergeben. Bei 6-er und 7-er Skalen nutzt der Befragte vielmehr die gesamte Skala zur Differenzierung, was bei weiteren Erhöhungen der Skalenpunkte wiederum zu Verunsicherung und zur Übersteigung der Differenzierungsfähigkeit des Probanden führt. Eine 6-er Skala hat den Vorteil, dass es keine „Mitte“ gibt. Insofern muss sich der Befragte entscheiden, ob er für seine Antwort eine positive oder negative Bewertung abgeben möchte. Diesem Umstand kann entgegengewirkt werden, indem eine Ausweichkategorie „keine Bewertung möglich“ geschaffen wird.⁴⁰⁵

⁴⁰⁴ Kunden, die den neuen Geschäftsbereich nicht wahrgenommen haben, könnten eventuell als Kontrollgruppe in der Datenanalyse einer späteren empirischen Studie dienen.

⁴⁰⁵ Vgl. Beutin 2003, S. 130; Völckner 2003, S. 84 f.; Van Riel et al. 2001, S. 224.

In der hier vorliegenden Arbeit sieht der standardisierte Fragebogen weitestgehend geschlossene Fragen mit vorgegebenen Alternativen vor. Somit wird nur die Reaktion auf das, was andere formuliert haben, gemessen. Aufgrund der gewählten 7-er Skala sind jedoch Antwortalternativen sowie die Möglichkeit, sich nicht entscheiden zu müssen (Ausweichkategorie), geschaffen worden, sodass davon ausgegangen werden kann, dass damit nur vorhandenes Wissen und eigene Meinungen erfasst werden, und somit keine erst durch die Befragung erzeugte Meinung. Damit wird auch zum größten Teil der gängigen Forschung entsprochen.

Die verwendeten Rating-Skalen verfügen im strengen statistisch-mathematischen Sinn lediglich ordinales Skalenniveau. Um jedoch ausreichend statistische Auswertungen machen zu können, wird in der empirischen Forschung diesen mittels Ratingskalen erhobenen Daten ein Intervallskalenniveau unterstellt. Dies bedeutet, dass davon ausgegangen wird, dass die Bewertungen der Probanden intervallskaliert sind. Dieser Auffassung wird auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt.⁴⁰⁶ Aus diesem Grund werden die Abstufungsintervalle so gelegt, dass die Probanden die gewählten Abstände als gleich groß empfinden. Die verwendeten Skalen werden infolgedessen ganzzahlig von -3 bis +3 gekennzeichnet. Darüber hinaus werden die beiden Pole verbalisiert.

5.2.2 Methodische Überlegungen zur Befragung

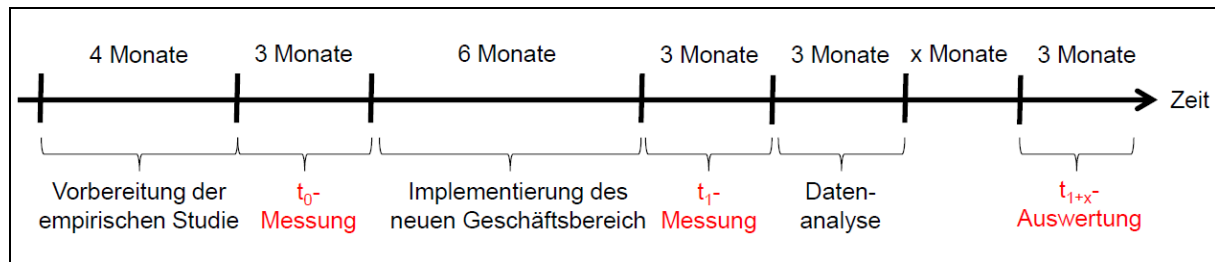
5.2.2.1 Zeitliche Verteilung der Messungen und Pretest

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung spielt die zeitliche Verteilung der Messungen eine wichtige Rolle (vgl. Abbildung 19). Da es sich um eine schriftliche Befragung handeln soll, muss eine Vorlaufzeit von annähernd 4 Monaten eingeplant werden. Hierin bedarf es der endgültigen Fragebogengestaltung und -ausformulierung, der Festlegung der Probandenanzahl und Reichweite der Studie, der Auswahl der Kontaktdaten der zu Befragenden und der personellen Koordination der mitwirkenden Personen. In diese Vorbereitungszeit entfällt auch der sogenannte Pretest. Die Durchführung eines Pretest dient der Prüfung des Fragebogens auf Verständlichkeit, Handhabbarkeit und Befragungsdauer. Dies kann mittels einer hypothetischen Situation anhand einer verbalen und visuellen Beschreibung im Rahmen einer studentischen Befragung erfolgen. Das Ziel des Pretest liegt darin, dass der Fragebogen unter keinen Uneindeutigkeiten und komplizierten Ausdrucksweisen leidet.⁴⁰⁷

⁴⁰⁶ Vgl. Völkner 2003, S. 85; Borg/Staufenbiel 2007, S. 4 ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Homburg/Giering 1998. Für die Eignung der verschiedenen Pretests sei auf Helm/Glück (1997) verwiesen.

Abbildung 19: Zeitliche Verteilung der Messungen



Im Anschluss an die Vorbereitungsphase erfolgt die Phase der t_0 -Messung, welche ungefähr drei Monate vor der Implementierung des neuen Geschäftsbereichs stattfinden sollte. Die Dauer von drei Monaten wurde anhand der bisherigen Forschungserfahrung gewählt, da gerade bei schriftlichen Befragungen ein „zähes“ Antwortverhalten und eine geringe Rücklaufquote üblich sind. In den meisten Fällen bedarf es einer zusätzlichen Erinnerung zur Teilnahme an einer solchen Befragung, um letztendlich zu der gewünschten Probandenanzahl und abgezielten Datenmenge zu gelangen.⁴⁰⁸ Für die Implementierung des neuen Geschäftsbereichs eines betrachteten Industriegüterunternehmens sind zunächst sechs Monate berücksichtigt worden. Diese Zeitspanne hängt jedoch von vielen situativen und kontextbezogenen Faktoren ab und kann dementsprechend auch noch variieren. Wichtig ist in dieser Phase nur, dass die Kunden im Stammgeschäft genügend Zeit und Möglichkeiten erhalten haben, um das neue Tätigkeitsfeld des Zulieferers wahrnehmen zu können, da dies die zwingende Voraussetzung für die Bildung solcher Ausstrahlungseffekte ist.

Parallel zur Markteinführungsphase kann bereits die Analyse der Daten aus der t_0 -Messung erfolgen, da das Forscherteam keinen Einfluss auf diese Implementierung vornimmt. Somit können in diesen sechs Monaten alle deskriptiven und mathematischen Statistiken erstellt werden, um damit wiederum die abgeleiteten Zusammenhänge und das Messmodell des Kundenverhaltens bewerten zu können. Folglich können einerseits Informationen darüber erhältlich werden, inwiefern das Messmodell bereits zum Zeitpunkt t_0 wiedergegeben werden kann, und andererseits lassen sich Aussagen dazu treffen, ob die Konstrukte *wahrgenommene Qualität* und *Unternehmensimage* maßgeblich die Kundenloyalität beeinflussen. Dies dient in der Datenanalyse nach der t_1 -Messung wiederum als Grundlage, um die Veränderung der Konstrukte und die Wirkung des Ausstrahlungseffektes aufzudecken.

Nachdem ausreichend Zeit für die Implementierung des neuen Geschäftsbereichs und dessen Markteinführungsphase verstrichen ist, erfolgt die t_1 -Messung anhand des nun erweiterten

⁴⁰⁸ Vgl. Neumann 2013, S. 69 - 74.

Fragebogens. Auch hierfür werden wieder drei Monate veranschlagt, um dem wahrscheinlich schwachen Antwortverhalten Genüge zu tun. Auch für die erneute Messung muss die abgezielte Datenmenge erreicht werden, um in der anschließenden Datenanalyse geeignete Auswertungen machen zu können. Ziel dieser dreimonatigen Phase muss es sein, anhand der aggregierten Daten festzustellen, ob und wodurch sich die Einstellungen und Verhalten der Stammkundschaft zwischen den zwei Messzeitpunkten geändert haben. Sofern dies auf die Wahrnehmung des neuen Geschäftsbereichs zurückzuführen ist, so sind diese Ausstrahlungseffekte möglichst zu quantifizieren.

Hierzu werden nach einer weiteren Zeitspanne (x Monate), welche entsprechend des Forschungskontextes vom Forscher festzulegen ist,⁴⁰⁹ die dem Unternehmen intern vorliegenden Zahlen (z.B. Umsatzzahlen) zusätzlich der Datenanalyse zugeführt. Ziel dieser quantitativen Datenauswertung (t_{1+x}), welche nochmals in etwa drei Monate dauert, ist die Aufdeckung der Wirkung von Ausstrahlungseffekten auf nunmehr ökonomische Größen und somit eine Validierung der abgeleiteten Zusammenhänge, des Messmodells des Kundenverhaltens, sowie des Prognosesystems anhand der Erkenntnisse zum Fit als Frühindikator.⁴¹⁰ Insgesamt sind somit ungefähr 24 Monate notwendig, um eine langfristige, auf mehrere Zeitpunkte angelegte, empirische Studie durchzuführen und um aussagekräftige Ergebnisse abzuleiten, die vor allem in Erkenntnissen hinsichtlich der Prognostizierbarkeit der abgezielten Ausstrahlungseffekte und in der Erarbeitung von verschiedenen Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Beeinflussbarkeit der Richtung und Stärke der Ausstrahlungseffekte für das Management münden.

5.2.2.2 Stichprobe und Anreiz zur Teilnahme an der Befragung

Ein wichtiger Baustein einer jeden Datenerhebung ist die Definition der Grundgesamtheit. Da sich die vorliegende Arbeit zum Ziel gesetzt hat, ein theoretisches Modell für den gesamten Industriegüterbereich zu konstruieren, mit dem schließlich allgemeine Aussagen für die verschiedenen Industriegüterunternehmen abgeleitet werden können, scheint es ratsam, zukünftige empirische Studien in verschiedenen Branchen durchzuführen. Allerdings würde aller Voraussicht nach eine Berücksichtigung jeglicher existierender Branchen der Grundgesamtheit in einem aus Repräsentativitätsgründen zu großen Aufwand resultieren, sodass für die empirischen Studien doch nur bestimmte Branchen ausgewählt werden sollten. Dabei ist es empfehlenswert, dass die Wirtschaftszweige auch eine gesamtwirtschaftliche Bedeutung in dem je-

⁴⁰⁹ Bei der Festlegung dieser Zeitspanne spielen insbesondere die zu untersuchende Branche, die Kundenstruktur aber auch die Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle.

⁴¹⁰ An dieser Stelle sei nochmals auf die Kapitel 4.2.2.3 und 4.3.3 verwiesen.

weiligen Land oder der Region haben und hinsichtlich ihrer Struktur und Wettbewerbssituation nur wenige Gemeinsamkeiten besitzen, sodass eine gewisse Varianz zwischen den Branchen gewahrt werden kann.⁴¹¹ Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Einfluss einer Implementierung eines neuen Geschäftsbereichs auf das Stammgeschäft aufzudecken und zu messen. Dementsprechend bedarf es in diesen Studien der Suche nach Industriegüterunternehmen, die als Lieferanten für andere gewerbliche Unternehmen am Markt tätig sind, und die kurz vor der Entscheidung stehen, eine Diversifikation ihrer Geschäftstätigkeit durchzuführen.

Die inhaltliche Konzeption dieser Arbeit richtet sich dabei auf die Bewertung der Geschäftsbeziehung zwischen einem Kunden und einem Anbieter, wobei der Betrachtungshorizont auf der Kundenseite liegt. Somit sollte das Kundenunternehmen als Untersuchungseinheit in den empirischen Studien dienen. Dabei ist zu beachten, dass letztendlich als konkrete Ansprechpartner diejenigen Personen identifiziert und kontaktiert werden, die auch tatsächlich in der Lage sind, die bestehenden Geschäftsbeziehungen des Unternehmens mit Lieferanten charakterisieren und beurteilen zu können. Dies sind in der Regel die Mitglieder des Buying Center, wobei es unmöglich erscheint, alle Mitglieder in eine solche Befragung einzubeziehen. Vielmehr betrifft es nur die Personen, die eine zentrale Schlüsselrolle im Beziehungsnetzwerk und Beschaffungsprozess einnehmen. Das wird meist als „Key Informant“-Ansatz bezeichnet. Daher sollten die Studien speziell Einkaufsmanager, kaufmännische Leiter oder Geschäftsführer als repräsentative Personen des Kundenunternehmens in die Befragung einbeziehen.⁴¹²

Da die Bereitschaft zur Mitwirkung von gewerblich fungierenden Personen an einer Befragung häufig am Zeitmangel scheitert, können als Anreiz zur Teilnahme an einer solchen Studie verschiedene Möglichkeiten genutzt werden. Dies kann einerseits die Teilnahme an einem Gewinnspiel sein, andererseits kann von der forschenden Institution ein praxisorientiertes Arbeitspapier in Aussicht gestellt werden, oder aber auch die Bereitschaft signalisiert werden, für jeden Befragungsteilnehmer ein gewissen Geld- oder Sachwert für einen bestimmten, gemeinnützigen oder kulturellen Zweck zu spenden. Hinsichtlich der Stichprobengröße sei an dieser Stelle angemerkt, dass zum einen die Repräsentativität und damit die Allgemeingültigkeit gewahrt sein sollte, und zum anderen der zu erhebende Datenumfang für die anschließenden Datenanalysen den Literaturempfehlungen entspricht.⁴¹³

⁴¹¹ Vgl. Giering 2000, S. 65.

⁴¹² Vgl. Huntley 2006, S. 708; Bauer 2000, S. 40 f., 74.

⁴¹³ Vgl. Koch 2009, S. 37 ff.; Neumann 2013, S. 61 - 74; Holland 2008, S. 97 - 117.

5.3 Synopsis

In den einzelnen Abschnitten der vorangegangenen Kapitel 5.1 und 5.2 konnten sowohl die Operationalisierung der einzelnen Modellkonstrukte ausreichend dargestellt werden, als auch die Einbindung dieser in einen standardisierten (Muster-)Fragebogen, der nach einer jeweiligen kontextbezogenen Anpassung zukünftigen empirischen Forschungen dienen soll. Im Hinblick auf die Operationalisierung wurde zum größten Teil auf bereits in der Forschung getestete und bestätigte Indikatoren zurückgegriffen, die direkt messbar sind und nachweislich auch die einzelnen Konstrukte abbilden, um somit deren Existenz anzuzeigen.

Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Operationalisierung des *Fit* zu legen, da in bisherigen Forschungsstudien der Markentransferstrategien nicht immer die zweigeteilte Dimensionierung dieses Konstruktes anhand des Datenmaterials nachgewiesen werden konnte, sodass sich eventuell auch zukünftig nicht unbedingt beide Fit-Dimensionen herausbilden werden.⁴¹⁴ Allerdings wird gerade diesem Konstrukt eine Sonderrolle zugesprochen, da dieses als Frühindikator für die Ausstrahlungseffekte zur Anwendung kommen soll. Infolgedessen scheint es empfehlenswert, die bisherigen Erkenntnisse durch weitere zielgerichtete Forschungsstudien im Hinblick auf diesen Umstand auszubauen, um die Verlässlichkeit dieses Frühindikators auch sicherstellen zu können.

Im Hinblick auf zukünftige empirische Studien, in denen das Messmodell und die Indikatorfunktion des Fit-Konstruktes getestet und validiert werden sollen, wurden bereits in der vorliegenden Arbeit methodische Überlegungen hierzu aufgezeigt. Im Mittelpunkt stand dabei die Herleitung eines standardisierten Fragebogens, der nach den bisherigen Erkenntnissen der Marktforschung aufgebaut ist, und die darin enthaltenden Fragen in eine zweckmäßige Reihenfolge gebracht sind, sodass es keine durch den Fragebogen herbeigeführte Beeinflussung der Beantwortung zwischen den zwei Zeitpunktmessungen gibt. Aufgrund der Standardisierung mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ist außerdem eine vollständige Beantwortung durch die Probanden möglich, was wiederum zu einer besseren Quantifizierbarkeit der Ergebnisse in der Stichprobe führt. Dabei ist auch insbesondere das verwendete Skalenniveau der Antwortmöglichkeiten berücksichtigt worden. Die bei den meisten Fragen eingesetzten Likert-Skalen weisen sieben Kategorien aus, wobei nur die beiden Pole verbalisiert sind. Somit gibt es auch eine Mitte für indifferente Antworten. Mit der eingebauten Ausweichkategorie ergeben sich genügend Möglichkeiten für die Probanden die Fragen richtig zu beantworten.

⁴¹⁴ Vgl. Kaufmann 2006; Völckner 2008.

Die Nutzung dieser Likert-Skalen ist auch der Grundstein für die späteren Datenauswertungen, da für diesen Skalentyp ein intervallskaliertes Niveau angenommen wird.

Zur Durchführung einer empirischen Studie ist ein Zeitraum von rund 24 Monaten ausgemacht worden, die sich aus einer Vorbereitungsphase (4 Monate), einer t_0 -Messung (3 Monate), einer Implementierungsphase des neuen Geschäftsbereichs (6 Monate), einer t_1 -Messung (3 Monate) einer Datenanalyse (3 Monate), einer weiteren Phase der Kundenentwicklung (x Monate) und schließlich einer finalen Datenauswertung (3 Monate) zusammensetzt. Dieser Zeitraum von 24 Monaten ist ein Näherungswert, der sich durch situative und kontextbezogene Sachverhalte auch verkürzen oder aber auch verlängern kann. Dies lässt sich erst in den jeweiligen, einzelnen Fällen ermitteln. Dabei ist es insbesondere wichtig die richtigen Personen des Anbieterunternehmens in die Vorbereitung mit einzubeziehen, um schließlich auch die auskunftsfähigsten Personen der Kundenunternehmen befragen zu können. Nur dadurch kann eine erfolgreiche Messung, Aufdeckung und Interpretation von Ausstrahlungseffekten gewährleistet werden, deren abgeleiteten Erkenntnisse wiederum der Ausgangspunkt für die Prognosemöglichkeiten und die Handlungsempfehlungen für das Management eines diversifizierenden Unternehmens darstellen.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassende Bewertung der bisherigen Untersuchung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt in der Erarbeitung einer Herangehensweise zur Aufdeckung, Messbarmachung und Prognose von vorökonomischen Ausstrahlungseffekten, die sich aufgrund der Implementierung eines neuen Geschäftsbereichs auf die Einstellungen und Verhalten der Kunden im Stammgeschäft auswirken können. Dabei wurde angenommen, dass ein Industriegüterunternehmen vor der Entscheidung einer verwandten oder unverwandten Diversifikation steht, und im Hinblick darauf großes Interesse besitzt, frühzeitig die Effekte dieser strategischen Entscheidung auf das Kaufverhalten der Stammkunden zu ermitteln, um zeitnah auch deren Wirkungen in die abgezielte Richtung beeinflussen zu können, da diese vorökonomischen Größen wiederum die ökonomischen Größen und das Finanzergebnis des Unternehmens determinieren. Denn es ist grundsätzlich anzunehmen, dass sich diversifizierende Unternehmen insbesondere diejenigen kundenseitigen Ausstrahlungseffekte erhoffen, die sich positiv auf die angestammte und erfolgreiche Geschäftstätigkeit auswirken. Allerdings ist es auch sehr wichtig, frühzeitig die negativen Impulse zu erkennen, um konsequent dagegen vorgehen zu können. Vor allem im Hinblick auf die Globalisierung und die anhaltende Dynamik heutiger Märkte ist es für jedes Unternehmen bedeutend, die Determinanten des zukünftigen Kundenverhaltens aufzudecken, zu prognostizieren und entsprechend darauf zu reagieren, um sich überhaupt langfristig am Markt behaupten zu können.

Zur Erreichung dieses Forschungsziels wurden zunächst die verschiedenen Termini konkretisiert, bevor theoretische Grundlagen erarbeitet wurden, welche die Zusammenhänge der psychologischen Vorgänge von Individuen darstellen, und anhand dessen erklärt werden kann, wie die Wahrnehmung und Verarbeitung neuer und relevanter Informationen (beispielsweise zu einem neuen Geschäftsbereich) Einfluss auf die innerlichen Prozesse ausüben. Zur Erklärung von Verhalten wurde auf die Forschungserkenntnisse der Einstellungstheorien zurückgegriffen. Danach lässt sich jedes menschliche Verhalten anhand der Reaktion auf einen oder mehrere Reize erklären, wobei der Neobehaviorismus davon ausgeht, dass zwischen Stimulus und Reaktion gewisse aktivierende und kognitive Prozesse im Organismus erfolgen. Bei jedem Individuum liegt das Wissen in hierarchischen, vernetzten Substrukturen vor, anhand dessen gespeicherte Vorstellungen darüber bestehen, wie ein bestimmter Sachverhalt idealerweise aussieht. Werden nun neue Informationen aufgenommen, so werden diese in der Regel in ein bestimmtes, bereits vorhandenes, Schema integriert. Alternativ ist es möglich, dass die-

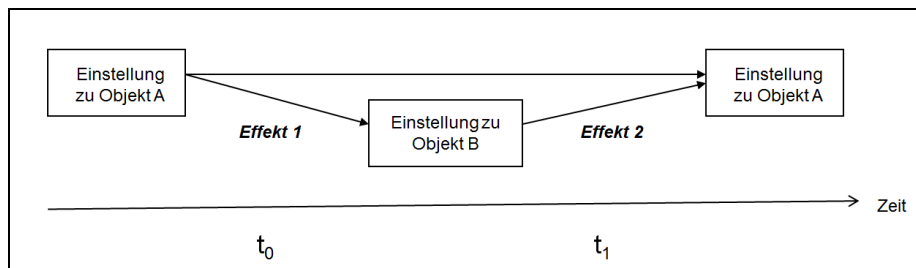
se Informationen aufgrund ihrer Andersartigkeit und Neuheit entweder erst gar nicht gespeichert werden oder zu einer Veränderung bzw. Erweiterung eines vorhandenen oder sogar zur Bildung eines neuen Schemas führen. Das Wissen ist wiederum die Basis für die Einstellungsbildung, sodass für die Entstehung der Ausstrahlungseffekte zwingend neue Informationen wahrgenommen und kognitiv verarbeitet werden müssen. Anhand der erörterten Schema- und Kategorisierungstheorie kann aufgezeigt werden, dass die, der Einstellungsbildung zugrunde liegende Wissensbasis erst dann eine Änderung erfährt, wenn bestimmte Kriterien erreicht sind. Diese sind wiederum von Individuum zu Individuum verschieden. Als notwendige Bedingung für die Entstehung von Ausstrahlungseffekten kann zuerst die individuelle Wahrnehmung neuer Informationen angesehen werden. Die weitere Bedingung stellt allerdings die Relevanz zwischen den einzelnen Wissensstrukturen dar. Denn der Prozess der Informationsverarbeitung und der kognitiven Erweiterung bzw. Anpassung der Schemata kann erst ab einer bestimmten, subjektiv abhängigen, Aktivierungsschwelle, welche durch die Relevanz bedingt wird, erfolgen.

Die sich neu gebildeten Wissensstrukturen in diesem Subsystem sind wiederum Ausgangspunkt für die Beurteilung verschiedener Einstellungsobjekte in Bezug auf die Befriedigung bestimmter Motivationen. Demzufolge kann es erst zu einer Anpassung der bisherigen Einstellungs- und Verhaltensmuster kommen, wenn die individuelle Wissensbasis eine relevante Änderung erfahren hat. Die persönliche Relevanz zwischen den Schemata hat somit einen Einfluss auf die Effekte zwischen den mehr oder weniger stark miteinander verknüpften Einstellungen. Dabei gehen die Theorien des kognitiven Gleichgewichts von einer psychischen Konsistenz des inneren Einstellungssystems aus und nehmen an, dass ein Individuum stets das Bedürfnis hat, auftretende Inkonsistenzen zu beheben oder von vornherein zu umgehen.

Durch Verarbeitung neuer Informationen können nun Widersprüche in einem solchen psychologischen System entstehen, wodurch sich ein kognitiver Konflikt für das Individuum einstellt. Bei Überschreitung einer bestimmten Schwelle, bei der es für das betrachtete Individuum unangenehm wird, kommt es zu einer Aktivierung mit der Folge, dass versucht wird, den aufgetretenen Inkonsistenzen entgegenzuwirken, um zum ursprünglichen Gleichgewicht des Einstellungssystems zu gelangen. Somit kann das Einstellungssystem eines Individuums durch die Entstehung von Inkonsistenzen und dem stetigen Gleichgewichtsstreben eine gewisse Dynamik erfahren, anhand dessen die Ausstrahlungseffekte zwischen den relevanten Einstellungsobjekten zu erklären sind (vgl. Abbildung 20). Demzufolge können relevante

Wissensstrukturen von einem Einstellungsobjekt (A) auf ein neues Objekt (B) übertragen werden (Effekt 1). Liegen zudem Informationen von letzterem vor, die nicht ganz mit originärem Schema von (A) übereinstimmen, so ist es anhand der Theorie erklärbar, dass diese Informationen zu einer Erweiterung oder Aktualisierung des Schemas führen, das wiederum Einfluss auf die Einstellungsbildung von Objekt (A) in t_1 haben kann (Effekt 2).

Abbildung 20: Theoretische Ausstrahlungseffekte zwischen Einstellungsobjekten



Diesen Erkenntnissen der Schematheorie und des Konsistenzmotivs macht sich auch die Markentransferforschung bei der Aufdeckung und Messung der auftretenden Ausstrahlungseffekte zu nutze. Im Rahmen dessen treten Vorwärtseffekte auf, bei denen es zur Übertragung von Wissensstrukturen des eigentlichen Markenschemas auf das Transferprodukt kommt (vgl. Abb. 20: Effekt 1). Weiterhin kann es zu Rückwärtseffekten kommen, bei denen neuartige Informationen ausgehend vom Transferprodukt zu einer Erweiterung oder Aktualisierung des vorhandenen Markenschemas führen, das wiederum die neue Wissensbasis für die Einstellungsbildung der Stammprodukte darstellt (vgl. Abb. 20: Effekt 2). Beide Effekte konnten in empirischen Studien wiederholt nachgewiesen werden, wobei als beeinflussbare Einstellungskonstrukte insbesondere die *wahrgenommene Qualität der Muttermarke* und das *Image der Muttermarke* sowie die *wahrgenommene Qualität* und das *Image des Transferproduktes* ausgemacht werden konnten. Hinzu kommt die Ähnlichkeit zwischen der Muttermarke und dem Transferprodukt, die in dem bedeutsamen Konstrukt *Fit* zum Ausdruck kommt.

Anhand der einstellungstheoretischen und der markentransferempirischen Erkenntnisse wurde die aktuelle Vorgehensweise zu Aufdeckung und Prognose von Ausstrahlungseffekten zwischen den Geschäftsbereichen eines Industriegüterunternehmens angelehnt und aufgebaut. Als Einstellungsobjekte werden folglich der neue Geschäftsbereich, das Stammgeschäft und das Unternehmen als Ganzes angenommen, zu denen jeweils Wissensmuster (Schemas) vorliegen und miteinander in einer mehr oder weniger relevanten, individuellen Beziehung stehen. Die Schemata bestehen aus diversen Kognitionen, die der Kunde aus den bisher verarbeiteten Informationen und aus den Käuferfahrungen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ableitet.

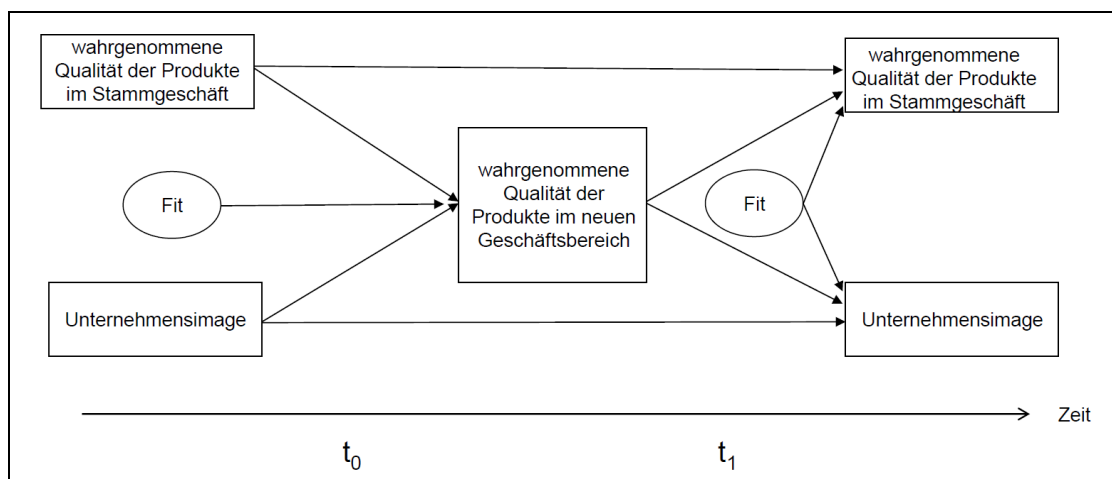
Durch die Implementierung des neuen Geschäftsbereichs und der zwingend erforderlichen individuellen Wahrnehmung und Verarbeitung von neuen Informationen zu diesem versucht das Individuum das daraus resultierende Wissen entsprechend der Schematheorie den existierenden und relevanten Schemata „Stammgeschäft“ und „Unternehmensimage“ zuzuordnen, wodurch eine Einstellungsänderung eintreten kann. Ein Ausstrahlungseffekt liegt aber erst dann vor, wenn durch die neuen Assoziationen eine kognitive Ausweitung der vorhandenen Schemas oder wenn durch die Bildung eines neuen Schemas eine kognitive Rückwirkung auf vorhandene Schemata erfolgt, und wenn sich anschließend die kaufentscheidungsrelevanten Einstellungen einem signifikanten Wandel unterziehen, der im Idealfall zu einer messbaren Verhaltensänderung führt. Die Stärke dieser Änderungen hängt jedoch von der jeweiligen Relevanz ab.

Die Relevanz wird durch das kundenseitige Fit-Konstrukt verkörpert, welches ein Maß für die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen dem neuen Geschäftsbereich und dem Stammgeschäft bzw. dem Unternehmen darstellt. Es ist anzunehmen, dass einerseits mit zunehmenden Fit die Wahrscheinlichkeit für die Übertragung von Kognitionen zum Stammgeschäft und Gesamtunternehmen auf den neuen Geschäftsbereich (Effekt 1) steigt. Andererseits wächst mit zunehmender Relevanz auch die Wahrscheinlichkeit, dass die neuartigen Informationen zum neuen Geschäftsbereich viel eher zu einer Anpassung und Erweiterung der bisherigen Schemas von Stammgeschäft bzw. Gesamtunternehmen führen (Effekt 2). Der modelltheoretische Zusammenhang der für die Messung der Ausstrahlungseffekte kaufentscheidungsrelevanten Einstellungskonstrukte und deren zeitlichen Veränderung lässt in nachfolgender Abbildung 21 nochmals aufzeigen. Der aufgedeckte rückwärtige Ausstrahlungseffekt schlägt sich einerseits auf die Bewertung des Stammgeschäfts und deren Produkte in Form der wahrgenommenen Qualität nieder. Andererseits wird postuliert, dass die neuen Informationen auch auf die Beurteilung des Unternehmensimage in t_1 ausstrahlen.

Durch dieses Modell lassen sich nun die abgezielten Ausstrahlungseffekte darstellen und messen, wodurch unweigerlich dem Sachverhalt nachgegangen wurde, wie sich dieser Effekt in seiner Stärke und Richtung prognostizieren lässt, und ob dies von der gewählten Diversifikationsstrategie abhängt. Es wurde festgestellt, dass es wichtig ist, die kundenseitig wahrgenommene Verwandtschaft zwischen dem neuen Geschäftsbereich und den bisherigen, für den Kunden relevanten Tätigkeitsbereichen zu messen, und deren resultierende Wirkung auf die Ausstrahlungseffekte zu prognostizieren. Die eigentliche Prognosekraft des Fit-Konstruktes

für die strategische Planung von Diversifikationen und diesbezüglich bei der Erfassung von Ausstrahlungseffekten lässt sich aber erst dann bestimmen, wenn sich in diversen Studien ein empirisch belegbarer, signifikant hoher Erklärungsanteil nachweisen lässt. Denn dadurch lässt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit ableiten, dass durch die zu wählende oder die bereits gewählte Strategie eine Wirkung auf die wahrgenommene Verwandtschaft ausgeübt wird. In einem ersten Schritt sollte der Einfluss des Fits auf die Beurteilung des neuen Geschäftsbereichs ermittelt werden. Dabei wird angenommen, dass ein hoher Fit mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einem positiven Vorwärtseffekt und somit Erfolg der neuen Tätigkeit führt als ein niedriger Fit. Letztendlich ist festzuhalten, dass die Wahrnehmung und Beurteilung des neuen Geschäftsbereichs den Ausgangspunkt und die Erfolgsaussichten für die Wirkung der Ausstrahlungseffekte auf das Stammgeschäft darstellt. Somit kann bereits zu diesem Zeitpunkt strategisch, mittels verschiedener Instrumente, eingegriffen und folglich die Ausstrahlungseffekte in ihrer Stärke und Richtung beeinflusst werden.

Abbildung 21: Messmodell der Ausstrahlungseffekte zwischen Geschäftsbereichen



Die Analyse des Fits zu einem bestimmten Zeitpunkt in t_0 und t_1 kann im Rahmen der Rückwärtseffekte einen Aufschluss darüber geben, wie gut ein neuer potentieller Geschäftsbereich und dessen Produkte zu der wahrgenommenen Qualität der angestammten Produkte und zum Image des Gesamtunternehmens passen. Anhand dessen lassen sich wiederum gewisse Wahrscheinlichkeiten für das Auftreten der Ausstrahlungseffekte ableiten, die als zusätzliches Kriterium für die Wahl einer bestimmten Diversifikationsstrategie dienlich sein können. Daran können sich dann auch die Auswahl bestimmter strategischer Mittel aber auch der Einsatz kommunikativer Marketinginstrumente ergeben, um die abgezielten Ausstrahlungseffekte in ihrer Richtung und Stärke auch wirklich erreichen zu können.

Im Hinblick darauf wurde in der vorliegenden Arbeit versucht, die ersten Gedanken zur Ableitung geeigneter Handlungsempfehlungen anhand der Ausprägung des Fit-Konstruktes aufzuzeigen. Um tatsächlich konkrete Empfehlungen erstellen zu können, bedarf es allerdings der empirischen Erkenntnisse im Hinblick auf die gewählte Strategie und daraus resultierend den eingetretenen Ausstrahlungseffekten und der dazu gehörigen Fit-Messungen. Sofern dann die Erkenntnis vorhanden ist, dass bei einer bestimmten Strategie gewisse positive oder negative Effekte mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit auftreten, so lassen sich diese Erkenntnisse und deren entsprechende Handlungsempfehlungen frühzeitig in den strategischen Entscheidungsprozess integrieren. Die daraus hervorgehenden Maßnahmen werden im Vorfeld eingeplant, um frühzeitig die Lenkung in die gewünschte Erfolgsrichtung einzuleiten.

Um den bisherigen Erkenntnissen dieser Arbeit die erforderliche Aussagekraft zu verleihen, bedarf es unweigerlich der empirischen Überprüfung der hergeleiteten Zusammenhänge in zukünftigen Studien. Hierzu wurde ein Modell zur Messung des Kundenverhaltens anhand der bisherigen empirischen Forschung aufgestellt, welches die beiden vorökonomischen Konstrukte *wahrgenommene Qualität der Produkte im Stammgeschäft* sowie *Unternehmensimage* integriert. Mit diesem Modell lässt sich der Einfluss der einzelnen Determinanten auf einer langfristigen Geschäftsbeziehung beruhende Kaufverhalten organisationaler Kunden empirisch messen, um somit letztendlich auch den Ausstrahlungseffekt auf das Kundenverhalten darstellen zu können. Durch diese Verknüpfung scheint es schließlich auch möglich zu sein, die Wirkung auf nachgelagerte ökonomische Größen durch die Veränderung des Verhaltens aufgrund des Ausstrahlungseffektes aufzuzeigen. Weiterhin lässt sich mit diesem Messmodell auch die Aussagekraft des Fit-Konstruktes als Frühindikator bestätigen.

Es lässt sich abschließend festhalten, dass die Aufdeckung und Prognose solcher unternehmensexternen Ausstrahlungseffekte von großer Bedeutung für die Diversifikationsforschung sind, da damit ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Wahl der „richtigen“ Strategie auch im Hinblick auf die fortwährende Marktdynamik geschaffen werden kann. Mit der Herleitung dieser theoretischen Vorgehensweise soll der entscheidende Grundstein für diesen neuen, kundenseitigen Forschungsansatz gelegt werden. Um aus den in dieser Arbeit nur theoretisch hergeleiteten Sachverhalten tatsächlich einen nachweislichen Erkenntnisgewinn zu erhalten, bedarf es zwingend der empirischen Überprüfung der verschiedenen Messmodelle. Das erklärte Ziel der Diversifikationsforschung liegt schließlich darin, dem Management im Rahmen des strategischen Planungsprozesses eine Möglichkeit zu schaffen, bestimmte strate-

gische Entscheidungen und deren Wirkungen frühzeitig zu prognostizieren, um deren Verlauf in die gewünschte Richtung lenken zu können. Hierzu scheint es notwendig den Kunden frühzeitig in den Entscheidungsprozess zu integrieren, da dessen Verhalten letztendlich über den ökonomischen Erfolg einer gewählten Strategie entscheidet.

6.2 Ansatzpunkte für die weitere Forschung

Die aufgezeigten Sachverhalte der vorliegenden Arbeit konnten zeigen, dass damit ein neuer Forschungsansatz zur Analyse von Diversifikationsstrategien und deren Erfolgsbewertung begonnen werden kann. Jedoch ist dieser auf weitere Forschungsanstrengungen angewiesen. Denn ohne die Erkenntnisse aus zukünftigen empirischen Studien kann nicht eindeutig belegt werden, dass das Modell zur Messung der Ausstrahlungseffekte ausreichend geeignet ist, um die darin berücksichtigten kausalen Zusammenhänge zweifelsohne korrekt abzubilden. Somit sollte das aufgestellte Untersuchungsmodell nicht als abschließend und allumfassend angesehen werden. Vielmehr ist es bedeutsam, dass im Rahmen verschiedenen empirischer Untersuchungen eine Annäherung des Modells an die Realität erfolgt, welche auch durch die Abänderung der beinhaltenden Konstrukte und deren Zusammenhänge realisiert werden kann.

Um eine empirische Überprüfung der kausalen Zusammenhänge des Modells zur Darstellung der Ausstrahlungseffekte zu ermöglichen, wurde in der vorliegenden Arbeit die Operationalisierung dieser entscheidenden Konstrukte bereits vorgenommen und in einen standardisierten (Muster-)Fragebogen überführt, der nur noch durch eine kontextbezogene Anpassung in einem praxisrelevanten Fall einer Diversifikationsentscheidung von einem Industriegüterunternehmen sofort angewandt werden kann. Dies bedeutet, dass die zukünftige Forschung ein oder mehrere Partnerunternehmen finden muss, welche sich als Untersuchungsobjekte für den weiteren Erkenntnisgewinn hinsichtlich der „richtigen“ Diversifikationsstrategie zur Verfügung stellen. Der Musterfragebogen soll dabei helfen, kurzfristig und ohne Zeitverlust die entscheidenden Befragungen durchzuführen. Anhand der gewonnenen Daten sollen in anschließenden Datenanalysen die abgeleiteten Zusammenhänge beurteilt und die Bedeutung der einzelnen Konstrukte dargelegt werden. Im Anschluss daran kann eine allgemeine Bewertung des hier dargestellten Modells abgeleitet werden, deren Ergebnis auch in einer Anpassung und Erweiterung der integrierten Modellkonstrukte münden kann.

Sofern genügend empirische Überprüfungen in verschiedenen Branchen und eventuell sogar in verschiedenen Ländern stattgefunden haben, und die einzelnen Ergebnisse und gewonne-

nen Erkenntnisse gleichlautend sind, scheint es möglich zu sein, bei einer bestimmten Diversifikationsstrategie die Wahrscheinlichkeit eines positiven oder auch negativen Ausstrahlungseffektes im Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Fit nachzuweisen. Wenn zusätzlich empirisch bestätigt werden kann, dass diese wahrgenommene Verwandtschaft ein Haupteinflussfaktor des Ausstrahlungseffekts ist, so lassen sich dann auch Erkenntnisse im Hinblick auf die Frühindikation dieser Effekte ableiten. Anhand des Erklärungsanteils des Fit-Konstruktes an der determinierenden Größe sollte sich schlussendlich auch dessen Vorhersagekraft im Hinblick auf die Prognose der Ausstrahlungseffekte bei einer bestimmten, zu wählenden Strategie ableiten lassen.

Lässt sich nun der Fit als aussagekräftiger Frühindikator aufgrund der empirischen Erkenntnisse bestätigen, so kann er als ein zusätzliches Kriterium für die Wahl einer bestimmten Diversifikationsstrategie dienen, wodurch er bereits in einer frühen Phase im strategischen Planungsprozess nützliche Einsichten zur Erfolgswahrscheinlichkeit sowohl des neuen Tätigkeitsfeldes als auch des Stammgeschäftes liefert. Anhand dieser Frühindikation ist es alsdann für das Management möglich, auf die Stärke und Wirkungsrichtung des prognostizierten Ausstrahlungseffektes entsprechend zu reagieren. Dafür sollte die zukünftige Forschung geeignete Handlungsempfehlungen für die einzeln auftretenden Fälle und Kombinationen aus Fit-Ausprägung und Erfolgswahrscheinlichkeit einer bestimmten Strategie herleiten. Hierzu wurden bereits erste Gedankengänge anhand von Annahmen möglicher Fit-Ausprägungen beispielhaft dargestellt. Diese Handlungsempfehlungen sollten dann schließlich Teil des Prognosesystems sein, und die Kosten der einzelnen Maßnahmen im Planungsprozess berücksichtigt werden, um letztendlich das Fit-Konstrukt sogar als K.o.-Kriterium in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, um diejenige Strategie zu wählen, die für die Erreichung des abgezielten, nachgelagerten finanzwirtschaftlichen Erfolgs die besten Chancen verspricht.

Anhang

Musterfragebogen

Einleitungstext: ...

1.) Seit wie vielen Jahren steht Ihr Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter XY.

☐ Seit Jahren.

2.) Wodurch ist Ihr Unternehmen auf den Anbieter XY aufmerksam geworden? (Mehrfachantwort möglich)

- ☐ Messe/Fachtagung/Branchenverband
- ☐ Außendienstbesuch
- ☐ Firmen-Homepage
- ☐ Internet/Suchmaschine
- ☐ Telefonbuch/Gelbe Seiten
- ☐ Fachzeitschrift/Katalog
- ☐ Werbeanzeige
- ☐ Empfehlung
- ☐ keine Angabe, da schon zu lange Kunde

3.) Aus welchen Geschäftsbereichen des Anbieters XY bezog Ihr Unternehmen Produkte im Zeitraum von ... bis ...?⁴¹⁵

	bislang bezogen	bislang nicht bezo- gen
Geschäftsbereich A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuer Geschäftsbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⁴¹⁵ Die rote Markierung dient nur als besonderer Hinweis, dass dieser Teil erst bei der zweiten Befragung in den Fragebogen aufgenommen wird.

- 4.) (Verzweigungsfrage: nur für die Bereiche mit „bislang nicht bezogen“ der Frage 3)
Wenn Ihr Unternehmen bislang noch keine Produkte aus den folgenden Geschäftsbereichen bezogen hat, was waren die Gründe dafür? (Mehrfachantwort möglich)

	bislang nicht bezogen, weil...		
	... wir es nicht benötigen	... wir es von einem anderen Lieferanten beziehen	... wir nicht wussten, dass es im Angebot ist
Geschäftsbereich A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich C	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsbereich D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuer Geschäftsbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 5.) **Welcher Geschäftsbereich von Anbieter XY ist aus Sicht Ihres Unternehmens der Wichtigste? Bitte kreuzen Sie diesen an.**

- ☐ Geschäftsbereich A
☐ Geschäftsbereich B
☐ Geschäftsbereich C
☐ Geschäftsbereich D
☐ Neuer Geschäftsbereich

Bezogen auf den von Ihnen zuvor ausgewählten, wichtigsten Geschäftsbereich:
Wie hoch ist der wertmäßige Anteil der Produkte, den Ihr Unternehmen vom Anbieter XY im Zeitraum von ... bis ... bezogen hat, gemessen an Ihren Gesamtausgaben in dieser Produktkategorie? Bitte kreuzen Sie diesen an.

- ☐ < 10 %
☐ 10 % - 20 %
☐ 20 % - 30 %
☐ 30 % - 40 %
☐ 40 % - 60 %
☐ > 60 %
☐ Keine Aussage möglich.

6.) Stellen Sie sich erneut den aus Ihrer Sicht wichtigsten Geschäftsbereich von Anbieter XY vor. Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?

	stimme gar nicht zu -3	-2	-1	0	+1	+2	stim- me voll zu +3	keine Bewer- tung möglich
Die Produkte des Geschäftsbereichs ... sind von hoher Qualität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die wahrscheinliche Qualität der Produkte des Geschäftsbereichs ... ist extrem hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte des Geschäftsbereichs ... funktional sind, ist sehr hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte des Geschäftsbereichs ... zuverlässig sind, ist sehr hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Produkte des Geschäftsbereichs ... müssen von sehr guter Qualität sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Produkte des Geschäftsbereichs ... scheinen von sehr schlechter Qualität zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.) Die nachfolgenden Statements beziehen sich nun auf den Anbieter XY. Inwieweit stimmen Sie den Aussagen zu?

	stimme gar nicht zu -3	-2	-1	0	+1	+2	stim- me voll zu +3	keine Bewer- tung möglich
Der Anbieter ist sehr beständig und fest etabliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Anbieter leistet einen hohen sozialen Beitrag für die Gesellschaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Anbieter ist um das Wohl seiner Kunden besorgt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dem Anbieter kann man vertrauen, in dem was er sagt und macht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Anbieter ist innovativ und zukunftsorientiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8a.) In den nachfolgenden Aussagen beziehen wir uns auf die zukünftige Beziehung zum Anbieter XY. Inwieweit stimmen Sie den entsprechenden Aussagen zu?

	stimme gar nicht zu -3	-2	-1	0	+1	+2	stim- me voll zu +3	keine Bewer- tung möglich
Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Geschäftsbeziehung mit diesem Anbieter weiter bestehen wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir werden in Zukunft wieder von diesem Anbieter kaufen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben die Absicht, diesem Anbieter treu zu bleiben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir erwarten, noch lange Zeit mit diesem Anbieter zusammenzuarbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In den nächsten Jahren werden wir einen größeren Teil unseres Bedarfs bei diesem Anbieter decken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir erwarten, in Zukunft mehr Geschäfte mit diesem Anbieter zu machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In den nächsten Jahren werden wir wahrscheinlich häufiger als bisher bei diesem Anbieter kaufen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir erwarten, in Zukunft auch Produkte aus anderen Geschäftsbereichen dieses Anbieters zu beziehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8b.) Inwieweit stimmen Sie den weiteren Aussagen zu?

	stimme gar nicht zu -3	-2	-1	0	+1	+2	stim- me voll zu +3	keine Bewer- tung möglich
In Zukunft werden wir einen größeren Teil unseres Bedarfs bei einem anderen Anbieter decken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir erwarten, in den nächsten Jahren weniger Geschäfte mit diesem Anbieter zu machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir werden zukünftig zu einem Wettbewerber dieses Anbieters wechseln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 9.) Bezogen auf den von Ihnen bereits ausgewählten, wichtigsten Geschäftsbereich: ...
Wie hoch wird der wertmäßige Anteil der Produkte, die Ihr Unternehmen vom Anbieter XY zukünftig beziehen wird, gemessen an Ihren Gesamtausgaben in dieser Produktkategorie sein? Bitte kreuzen Sie diesen an.

- ☐ < 10 %
☐ 10 % - 20 %
☐ 20 % - 30 %
☐ 30 % - 40 %
☐ 40 % - 60 %
☐ > 60 %
☐ Keine Aussage möglich.

- 10.) (Verzweigungsfrage: nur Antworten „Keine Aussage möglich“ der Frage 9)
Wie hoch wird der wertmäßige Anteil der Produkte, die Ihr Unternehmen vom Anbieter XY zukünftig beziehen wird, gemessen an Ihren Gesamtausgaben in dieser Produktkategorie im Vergleich zum Anteil des Zeitraum von ... bis ... sein? Bitte kreuzen Sie diesen an.

	weitaus geringerer Anteil	etwas ge- ringerer Anteil	ungefähr gleicher Anteil	etwas hö- herer Anteil	weitaus höherer Anteil
Zukünftig bei Anbieter XY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11a.) Der Anbieter XY hat in den letzten ... Monaten den neuen Geschäftsbereich ... am Markt eingeführt. Wir möchten Ihnen nun gern einige Fragen dazu stellen. Inwieweit stimmen Sie den entsprechenden Aussagen zu?

	stimme gar nicht zu -3	-2	-1	0	+1	+2	stim- me voll zu +3	keine Bewer- tung möglich
Die Produkte des Geschäftsbereichs ... sind von hoher Qualität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die wahrscheinliche Qualität der Produkte des Geschäftsbereichs ... ist extrem hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte des Geschäftsbereichs ... funktional sind, ist sehr hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte des Geschäftsbereichs ... zuverlässig sind, ist sehr hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Produkte des Geschäftsbereichs ... müssen von sehr guter Qualität sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Produkte des Geschäftsbereichs ... scheinen von sehr schlechter Qualität zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11b.) Inwieweit stimmen Sie den weiteren Aussagen zu?

	stimme gar nicht zu -3	-2	-1	0	+1	+2	stim- me voll zu +3	keine Bewer- tung möglich
Der Geschäftsbereich ... ist innovativ und zukunftsorientiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Geschäftsbereich ... ist äußerst attraktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Geschäftsbereich ... ist sehr kundenorientiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Geschäftsbereich ... ist vertrauenswürdig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Geschäftsbereich ... ist eine hohe Qualität zu erwarten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Geschäftsbereich ... ist eine hohe Kompetenz zu erwarten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


11c.) Inwieweit stimmen Sie den abschließenden Aussagen zum neuen Geschäftsbereich ... zu?

	stimme gar nicht zu -3	-2	-1	0	+1	+2	stim- me voll zu +3	keine Bewer- tung möglich
Der Geschäftsbereich ... passt zu den übrigen Geschäftsbereichen von Anbieter XY.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich traue dem Anbieter XY die Herstellung von Produkten im Geschäftsbereich ... zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Ressourcen und Fähigkeiten von Anbieter XY sind hilfreich, um die Produkte im Geschäftsbereich ... herzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einführung von Geschäftsbereich ... ist ein logischer Schritt von Anbieter XY.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Geschäftsbereich ... passt zu meinem Bild von Anbieter XY.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einführung von Geschäftsbereich ... ist angemessen für Anbieter XY.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Zum Abschluss kommen nun noch einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person bzw. zu Ihrem Unternehmen.

12. Alter

13. Geschlecht

	<input type="radio"/> männlich	<input type="radio"/> weiblich
---	--------------------------------	--------------------------------

14. Welche betriebliche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?



15. Wie stark sind Sie persönlich in die betrachtete Geschäftsbeziehung involviert (im Vergleich zu anderen Personen in Ihrem Unternehmen)?

	1	2	3	4	5	6	
Sehr wenig involviert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sehr stark involviert


16. Welchen Kundenstatus hat Ihr Unternehmen beim Anbieter XY? Bitte kreuzen Sie diesen an.

- ☐ Endkunde
- ☐ Händler
- ☐ Vertriebspartner / Servicepartner
- ☐ Serviceunternehmen
- ☐ OEM, d.h. Maschinen und Anlagenhersteller
- ☐

17. In welche der folgenden Phasen würden Sie diese Geschäftsbeziehung einordnen?
(Bitte nur eine Möglichkeit ankreuzen.)

	Diese Geschäftsbeziehung befindet sich...
<input type="radio"/>	... noch in einer frühen Anfangsphase , in der erste Schritte zum Aufbau erfolgen.
<input type="radio"/>	... in einer fortgeschrittenen Aufbauphase .
<input type="radio"/>	... in einer konsolidierten Reifephase , in der starke Veränderungen unwahrscheinlich sind.
<input type="radio"/>	... in einer Phase, in der eine unmittelbare Beendigung wahrscheinlich ist.

18. Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zugehörig?



19. Nun noch einige Fragen zu Ihrer Unternehmensgröße . Bitte kreuzen Sie an.

Mitarbeiter:

- ☐ 1 – 50 Mitarbeiter
☐ 51 – 100 Mitarbeiter
☐ 101 – 500 Mitarbeiter
☐ 501 – 1.000 Mitarbeiter
☐ 1.000 – 10.000 Mitarbeiter
☐ 10.000 – 100.000 Mitarbeiter
☐ >100.000 Mitarbeiter

Umsatz in Euro:

- ☐ < 50 Tsd.
☐ 50 Tsd. – 500 Tsd.
☐ 500 Tsd. – 5 Mio.
☐ 5 Mio. – 50 Mio.
☐ 50 Mio. – 100 Mio.
☐ 100 Mio. – 500 Mio.
☐ 500 Mio. – 1 Mrd.
☐ > 1 Mrd.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A.; Keller, K.L. (1990):** Consumer evaluations of brand extensions, in: Journal of Marketing, Vol. 54, S. 27 – 41.
- Abdul-Muhmin, A.G. (2005):** Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets, in: Journal of Business Research, Vol. 58, S. 619 – 628.
- Ajzen, I. (1996):** The directive influence of attitudes on behaviour, in: Gollwitzer, P.M.; Bargh, J.A. (Hrsg.): The psychology of action: Linking cognition and motivation to behaviour, New York, S. 385 – 403.
- Ajzen, I. (2005):** Attitudes, personality and behavior, 2. Auflage, Maidenhead.
- Alexandre-Bourhis, N. (1994):** L'Evaluation des Extensions de Marque par les Consommateurs: Une Etude Empirique, in: Working Paper No. 49, IAE-Cean, France.
- Allport, G.W. (1935):** Attitudes, in: Murchison, C. (Hrsg.): Handbook of Social Psychology, Worcester, MA, S. 798 – 844.
- Andreassen, T.W.; Lindestad, B. (1998):** Customer loyalty and complex services. The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 9 (1), S. 7 – 23.
- Ansoff, H.I. (1965):** Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, New York.
- Backhaus, K. (1992):** Investitionsgüter-Marketing – Theorieloses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., Nr. 9, S. 771 – 790.
- Backhaus, K.; Voeth, M. (2010):** Industriegütermarketing, 9. Auflage, München.
- Bagozzi, R.P.; Burnkrant, R.E. (1979):** Attitude organization and the attitude-behavior relationship, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 37 (6), S. 913 – 929.
- Balabanis, G.; Diamantopoulos, A. (2004):** Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: A multidimensional unfolding approach, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32 (1), S. 80 – 95.
- Balachander, S.; Ghose, S. (2003):** Reciprocal Spillover effects: A strategic benefit of brand extensions, in: Journal of Marketing, Vol. 67, S. 4 – 13.
- Balderjahn, I.; Scholderer, J. (2007):** Konsumentenverhalten und Marketing. Grundlagen für Strategien und Maßnahmen, Stuttgart.

Ball, D.; Coelho, P.S.; Machás, A. (2004): The role of communication and trust in explaining customer loyalty. An extension to the ECSI model, in: European Journal of Marketing, Vol. 38 (9/10), S. 1272 – 1293.

Bauer, M. (2000): Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen. Kritische Ereignisse, nichtlinearer Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden.

Baumgarth, C. (2000): Methoden zur Markenfitanalyse, in: Planung & Analyse, 27. Jg., Heft 5, S. 48. – 52.

Baumgarth, C.; Douven, S. (2006): Business-to-Business-Markenforschung. Entwicklungsstand und Forschungsausblick, in: Strebinger, A.; Mayerhofer, W.; Kurz, H. (Hrsg.): Werbe- und Markenforschung. Meilensteine – State of the Art – Perspektiven, Wiesbaden, S. 135 – 168.

Bea, F.X.; Göbel, E. (2010): Organisation. Theorie und Gestaltung, 4. Auflage, Stuttgart.

Bea, F.X.; Haas, J. (2005): Strategisches Management, 4. Auflage, Stuttgart.

Becker, J. (2009): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operative Marketing-Managements, 9. Aufl., München.

Bendixen, M.; Bukasa, K.A.; Abratt, R. (2004): Brand equity in the business-to-business market, in: Industrial Marketing Management, Vol. 33, S. 371 – 380.

Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden.

Bettis, R.A.; Hall, W.K. (1981): Risks and industry effects in large diversified firms, in: Academy of Management Proceedings, S. 17 – 20.

Bettis, R.A.; Mahajan, V. (1985): Risk/return performance of diversified firms, in: Management Science, vol. 31 (7), S. 785 – 799.

Beutin, N. (2003): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 5., überarb. Auflage, Wiesbaden.

Bhat, S.; Reddy, S.K. (2001): The impact of parent brand attribute associations and affect on brand extension evaluation, in: Journal of Business Research, Vol. 53, S. 111 – 122.

Bitner, M.J. (1990): Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, in: Journal of Marketing, Vol. 54, S. 69 – 82.

Bleicher, K. (1971): Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmen, Baden Baden.

Bliemel, F.W.; Eggert, A. (1998): Kundenbindung – die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1. Quartal, S. 37 – 46.

Blom, F. (2008): Beschaffungsmarketing, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung, Organisation und praktische Anwendung, 2. überarb. Auflage, Düsseldorf, S. 479 – 496.

Bolton, R.N.; Drew, J.H. (1991): A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes, in: Journal of Marketing, Vol. 55, S. 1 – 9.

Borg, I.; Staufenbiel, T. (2007): Lehrbuch Theorien und Methoden der Skalierung, 4., vollst. überarb. u. erw. Auflage, Bern.

Bou-Llusar, J.C.; Camisón-Zornoza, C.; Escrig-Tena, A.B. (2001): Measuring the relationship between firm perceived quality and customer satisfaction and its influence on purchase intentions, in: Total Quality management, Vol. 12, S. 719 – 734.

Bottomley, P.A.; Doyle, J.R. (1996): The formation of attitudes towards brand extensions: Testing and generalising Aaker and Keller's Model, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 13 (4), S. 365 – 377.

Bottomley, P.A.; Holden, S.J.S. (2001): Do we really know how consumers evaluate brand Extensions? Empirical generalizations based on secondary analysis of eight studies, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, S. 494 – 500.

Bowman, D.; Narayandas, D. (2001): Managing customer-initiated contacts with manufacturers: The impact on share of category requirements and word-of-mouth behavior, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38 (3), S. 281 – 297.

Brockhoff, K. (1999): Produktpolitik, 4. Auflage, Stuttgart.

Bruhn, M. (2009): Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, 6. Auflage, München.

Bühner, R. (1983): Portfolio-Risikoanalyse der Unternehmensdiversifikation von Industrieaktiengesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 53. Jg., S. 1023 – 1041.

Bühner, R. (1990): Das Management-Wert-Konzept. Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen, Stuttgart.

Bühner, R. (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10., bearb. Auflage, München.

Büschken, J.; Von Thaden, C. (2007): Produktvariation, -differenzierung und -diversifikation, in: Albers, S.; Herrman, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 595 – 616.

Caspar, M.; Burmann, C. (2005): Markenerweiterungsstrategien, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Auflage, S. 245 – 270.

Câter, T.; Câter, B. (2010): Product and relationship quality on consumer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships, in: *Industrial marketing Management*, Vol. 39, S. 1321 – 1333.

Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge.

Chang, Y.; Thomas, H. (1989): The impact of diversification strategy on risk-return performance, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (3), S. 271 – 284.

Chen, K.J.; Liu, C.M. (2004): Positive brand extension trial and choice of parent brand, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13 (1), S. 25 – 36.

Choffray, J.-M.; Lilien, G. (1980): *Market Planning for New Industrial Products*. New York.

Christensen, H.K.; Montgomery, C.A. (1981): Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 2 (4), S. 327 – 343.

Collis, D.J.; Montgomery, C.A. (1997): *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*, Boston.

Cooil, B.; Keiningham, T.L.; Aksoy, L.; Hsu, M. (2007): A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, S. 67 – 83.

Cretu, A.E.; Brodie, R.J. (2007): The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, S. 230 – 240.

Dawar, N.; Parker, P. (1994): Marketing Universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (2), S. 81 – 95.

Day, G.S. (1969): A two-dimensional concept of brand loyalty, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 9 (3), S. 29 – 35.

De Ruyter, K.; Wetzels, M. (2000): The role of corporate image and extension similarity in service brand extensions, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 21, S. 639 – 659.

Dick, A.S.; Basu, K. (1994): Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (2), S. 99 – 113.

Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 2 (2), S. 81 – 94.

Diller, H. (2001): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, 2. Auflage, München.

- Dubofsky, P. Varadarajan, P.R. (1987):** Diversification and measures of performance: Additional empirical evidence, in: Academy of Management Journal, Vol. 30 (3), S. 597 – 608.
- Eagly, A.H.; Chaiken, S. (1993):** The psychology of attitudes, Fort Worth.
- Eagly, A.H.; Chaiken, S. (1998):** Attitude structure and function, in: Gilbert, D.T.; Fiske, S.T.; Lindzey, G. (Hrsg.): The handbook of social psychology, 4. Auflage, New York, S. 269 – 322.
- Eagly, A.H.; Chaiken, S. (2007):** The advantages of an inclusive definition of attitude, in: Social Cognition, Vol. 25 (5), S. 582 – 602.
- Ebert, M. (1998):** Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen, Hamburg.
- Ehrensberger, S. (1993):** Synergieorientierte Unternehmensintegration. Grundlagen und Auswirkungen, Wiesbaden.
- Engelhardt, W.H.; Günter, B. (1981):** Investitionsgüter-Marketing – Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart.
- Esch, F.-R. (2012):** Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., München.
- Evanschitzky, H.; Wangenheim, F. v.; Woisetschläger, D., Blut, M. (2008):** Consumer ethnocentrism in the German market, in: International Marketing Review, Vol. 25 (1), S. 7 – 32.
- Fazio, R.H.; Petty, R.E. (2008):** Attitudes. Their strcture, function, and consequences, New York.
- Felser, G. (2007):** Werbe- und Konsumentenpsychologie, 3. Auflage, Berlin.
- Festinger, L. (1957):** A theory of cognitive dissonance, Stanford.
- Festinger, L. (1978):** Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern.
- Fishbein, M.; Ajzen, I. (1975):** Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research, Reading.
- Fishbein, M.; Ajzen, I. (2010):** Predicting and changing behaviour. The reasoned action approach, New York.
- Foscht, T.; Swoboda, B. (2009):** Käuferverhalten, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Fullerton, G. (2003):** When does commitment lead to loyalty?, in: Journal of Service Research, Volume 5 (4), S. 333 – 344.

Fullerton, G. (2005): The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter?, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, S. 99 – 111.

Ganesan, S.; Brown, S.P.; Mariadoss, B.J.; Ho, H.D. (2010): Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 47 (2), S. 361 – 373.

Garland, R. (2004): Share of wallet's role in customer profitability, in: *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 8 (3), S. 259 – 268.

Gawronski, B. (2007): Editorial: Attitudes can be measured! But what is an attitude?, in: *Social Cognition*, Vol. 25 (5), S. 573 – 581.

Geringer, J.M.; Tallman, S.; Olsen, D.M. (2000): Product and international diversification among Japanese multinational firms, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, S. 51 – 80.

Gerpott, T.J. (2000): Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung, in: *Die Unternehmung*, 54 Jg., Heft 1, S. 23 – 42.

Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.

Ginter, T.; Dambacher, J. (2002): Markenpolitik im B2B-Sektor, in: Baaken, T. (Hrsg.): *Business-to-Business-Kommunikation. Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*, Berlin, S. 53 – 68.

Gounaris, S.P. (2005): Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58 (2), S. 126 – 140.

Grant, R.M.; Jammine, A.P. (1988): Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (4), S. 333 – 346.

Grant, R.M.; Jammine, A.P.; Thomas, H. (1988): Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972 – 84, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (4), S. 771 – 801.

Grill-Kiefer, G. (2000): Dienstleistungen im industriellen Anlagengeschäft. Ein Marketing-Konzept zur Verbesserung des betriebsphasenbezogenen Kundennutzens, Wiesbaden.

Grime, I.; Diamantopoulos, A.; Smith, G. (2002): Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand. Key issues and research propositions, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 36 (11/12), S. 1415 – 1438.

Gröppel-Klein, A.; Königstorfer, J.; Terlutter, R. (2010): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 7. Auflage, Wiesbaden.

Günther, S. (2002): Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransfers. Erfolgsfaktoren für Transferprodukte und Markenimage, Wiesbaden.

Hammann, P.; Erichson, B. (2000): Marktforschung, 4. Aufl. Stuttgart.

Han, S.L.; Sung, H.S. (2008): Industrial brand value and relationship performance in business markets – A general structural equation model, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (7), S. 807 – 818.

Heider, F. (1946): Attitudes and cognitive organization, in: *Journal of Psychology*, Vol. 21, S.107 – 112.

Helm, R. (1998): Empirische Forschung und die Erfolgsmessung von Strategien, in: *Marketing ZFP*, 20. Jg., Heft 4, S. 225 – 235.

Helm, R. (2009): Marketing, 8. Auflage, Stuttgart.

Helm, R.; Glück, T. (1997): Die Eignung verschiedener Pretests bei der schriftlichen Befragung, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung*, 43 (3), S. 285-297.

Hausruckinger, G.; Helm, R. (1996): Die Bedeutung des Country-of-Origin Effekts vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Unternehmen: Eine teilweise individualisierte Conjoint-Analyse, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., Heft 4, S. 267 – 278.

Helm, R.; Mark, A. (2012): Analysis and evaluation of moderator effects in regression models - state of the art, alternatives and empirical examples, in: *Review of Managerial Science* Vol. 6 (4), S. 307 – 332.

Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (2000): Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in: Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (Hrsg.): *Relationship Marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Berlin, S. 3 – 27.

Hennig-Thurau, T.; Klee, A. (1997): The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 14 (8), S. 737 – 764.

Hill, C.W.L.; Snell, S.A. (1988): External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (6), S. 577 – 590.

Hofbauer, G.; Körner, R.; Nikolaus, U.; Poost, A. (2009a): Marketing von Innovationen. Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart.

Hofbauer, G.; Mashhour, T.; Fischer, M. (2009b): Lieferantenmanagement. Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung, München.

Holden, S.J.S.; Barwise, P. (1995): An empirical investigation of what it means to generalize, in: *Proceedings of the 24th Annual EMAC Conference*, ESSEC, Paris, France, S. 1677 – 1687.

Holland, H. (2008): Stichprobengüte, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktforschung. Verfahren, Datenauswertung, Ergebnisdarstellung, 2. überarb. u. erw. Auflage, Düsseldorf, S. 97 – 118.

Homburg, C.; Bruhn, M. (2010): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 3 – 39.

Homburg, C.; Garbe, B. (1999): Industrielle Dienstleistungen. Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen und Faktoren für ein erfolgreiches Management, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg. Nr. 8, S. 847 – 865.

Homburg, C.; Giering, A. (1998): Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Hildebrandt, L.; Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse - Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, S. 111-146, Stuttgart.

Homburg, C.; Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden

Homburg, C.; Krohmer, H. (2011): Marketingmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden.

Homburg, C.; Rudolph, B. (2001): Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues, in: Journal of Business Research, Vol. 52, S. 15 – 33.

Homburg, C.; Werner, H. (1998): Kundenorientierung mit System, Frankfurt a. M.

Homburg, C.; Becker, A.; Hentschel, F. (2010): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 111 – 144.

Homburg, C.; Giering, A.; Hentschel, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 59 (2), S. 174 – 195.

Homburg, C.; Giering, A.; Menon, A. (2003): Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: Findings in a business-to-business context, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 10 (3), S. 35 – 62.

Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Johnson, R.A.; Moesel, D.D. (1993): Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 14 (3), S. 215 – 235.

Howard, J.; Sheth, J. (1969): The theory of buyer behavior, New York.

Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden.

Huntley, J.K. (2006): Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, S. 703 – 714.

Hutt, M.D.; Speh, T.W. (2010): Business Marketing Management: B2B, 10. Ausgabe, Mason, Ohio.

Hüttner, M. (1999): Marktforschung, 6. Auflage, München.

Hüttner, M.; Schwarting, U. (2002): Grundzüge der Marktforschung, 7. Aufl., München.

Jacoby, J.; Chestnut, R.W. (1978): Brand loyalty measurement and management, New York.

Jacoby, J.; Kyner, D.B. (1973): Brand loyalty vs. repeat purchasing behaviour, in: Journal of Marketing Research, Vol. 10 (1), S. 1 – 9.

Jacquemin, A.P.; Berry, C.H. (1979): Entropy measure of diversification and corporate growth, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 27 (4), S. S. 359 – 369.

Jarvis, L.P.; Wilcox, J.B. (1977): True vendor loyalty or simply repeat purchase behaviour?, in: Industrial Marketing Management, Vol. 6, S. 9 – 14.

John, D.R.; Loken, B.; Joiner, C. (1998): The negative impact of extensions: Can flagship products be diluted?, in: Journal of Marketing, Vol. 62, S. 19 – 32.

Johnson, M.D.; Gustafsson, A.; Andreassen, T.W.; Lervik, L.; Cha, J. (2001): The evolution and future of national customer satisfaction index models, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 22, S. 217 – 245.

Johnson, M.P. (1982): Social and cognitive features of the dissolution of commitment to relationships, in: Duck, S. (Hrsg.): Personal Relationships, 4. Dissolving personal relationships, London, S. 51 – 73.

Jones, T.O.; Sasser, W.E.Jr. (1995): Why satisfied customers defect, in: Harvard Business Review, Vol. 73 (6), S. 88 – 99.

Jugel, S.; Zerr, K. (1989): Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologie-Marketing, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 3 (3), S. 162 – 172.

Jun, S.Y.; Mazumdar, T.; Raj, S.P. (1999): Effects of technological hierarchy on brand extension evaluations, in: Journal of Business Research, Vol. 46, S. 31 – 43.

Kaufmann, G. (2006): Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke. Messmethoden und empirische Befunde, 1. Aufl., Wiesbaden.

Keh, H.T.; Xie, Y. (2009): Corporate reputation and customer behavioral intentions: The role of trust, identification and commitment, in: Industrial Marketing Management, Vol. 38, S. 732 – 742.

Keiningham, T.L.; Perkins-Munn, T.; Evans, H. (2003): The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment, in: Journal of Service Research, Vol. 6 (1), S. 37 – 50.

Keller, K.L.; Aaker, D.A. (1992): The effects of sequential introduction of brand extensions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, S. 35 – 50.

Kim, M.-S.; Hunter, J.E. (1993): Attitude-behavior relations: A meta-analysis of attitudinal relevance and topic, in: Journal of Communication, Vol. 43 (1), S. 101 – 142.

Kim, C.K.; Lavack, A.M.; Smith, M. (2001): Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands, in: Journal of Business Research, Vol. 52, S. 211 – 222.

Kitching, J. (1974): Winning and losing with European acquisitions, in: Harvard Business Review, Vol. 52, S. 124-136.

Kleinaltenkamp, M. (1994): Typologien von Business-to-Business-Transaktionen. Kritische Würdigung und Weiterentwicklung, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 16 (2), S. 77 – 88.

Kleinaltenkamp, M. (1995): Gestaltung der Distributionsleistung, in: Kleinaltenkamp M.; Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Grundlagen, Berlin, S. 745 – 784.

Kleining, G. (1959): Zum gegenwärtigen Stand der Imageforschung, in: Psychologie und Praxis, Vol. 3 (4), S. 198 – 212.

Koch, J. (2009): Marktforschung. Grundlagen und praktische Anwendungen, 5. überarb. u. erw. Auflage, München.

Kraus, S.J. (1995): Attitudes and the prediction of behaviour: A meta-analysis of the empirical literature, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 21 (1), S. 58 – 75.

Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.; Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München.

Kumar, A.; Grisaffe, D.B. (2004): Effects of extrinsic attributes on perceived quality, customer value, and behavioural intentions in b2b settings: A comparison across goods and service industries, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 11 (4), S. 43 – 74.

Kuß, A.; Tomczak, T. (2007): Käuferverhalten, 4. Auflage, Stuttgart.

Li, S.X.; Greenwood, R. (2004): The effect of within-industry diversification on firm performance: Synergy creation, multi-market contact and market structuration, In: Strategic Management Journal, Vol. 25, S. 1131 – 1153.

Löbner, H. (1988): Diversifikation und Unternehmenserfolg, Wiesbaden.

Loken, B.; Roedder John, D. (1993): Diluting brand beliefs: When do brand extensions have a negative impact?, in: Journal of Marketing, Vol. 57, S. 71 – 84.

Lorenz-Meyer, D. (2004): Management industrieller Dienstleistungen. Ein Leitfaden zur effizienten Gestaltung von industriellen Dienstleistungen, Wiesbaden.

Lubatkin, M. (1983): Mergers and the performance of the acquiring firm, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 8 (2), S. 218 – 225.

Lye, A.; Venkateswarlu, P.; Barrett, J. (2001): Brand extensions: Prestige brand effects, in: *Australasian Marketing Journal*, Vol. 9 (2), S. 53 – 65.

Mahajan, V.; Wind, Y. (1988): Business synergy does not always pay off, in: *Lounge Range Planning*, Vol. 21 (1), S. 59 – 65.

Marrian, J. (1968): Marketing characteristics of industrial goods and buyers, in: Wilson, A. (Hrsg.): *The marketing of industrial products*, London, S. 10 – 23.

Martínez, E.; Pina, J.M. (2005): Influence of corporate image on brand extensions: A model applied to the service sector, in: *Journal of Marketing Communications*, Vo. 11 (4), S. 263 – 281.

Martínez, E.; Montaner, T.; Pina, J.M. (2009): Brand extension feedback: The role of advertising, in: *Journal of Business, Research*, Vol. 62, S. 305 – 313.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2012): *Marketing*, 11. Auflage, Wiesbaden.

Melitta (2012): Geschäftsbericht 2011 der Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG.

Michell, P.; King, J.; Reast, J. (2001): Brand values related to industrial products, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, S. 415 – 425.

Milberg, S.J.; Sinn, F. (2008): Vulnerability of global brands to negative feedback effects, in: *Journal of Business Research*, Vol. 61, S. 684 – 690.

Mittal, V.; Kamakura, W.A. (2001): Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behaviour: Investigating the moderating effect of customer characteristics, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (1), S. 131 – 142.

Montgomery, C.A. (1982): The measurement of firm diversification: some new empirical evidence, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 25 (2), S. 299 – 307.

Montgomery, C.A. (1985): Product-market diversification and market power, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 28, S. 789 – 798.

Mudambi, S. (2002): Branding importance in business-to-business markets. Three buyer clusters, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 (6), S. 525 – 533.

Mudambi, S.M.; Doyle, P.; Wong, V. (1997): An exploration of branding in industrial markets, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, S. 433 – 446.

Narasimhan, R.; Kim, S.W. (2002): Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 20, S. 303 – 323.

Narayandas, D. (2005): Building loyalty in business markets, in: Harvard Business Review, Vol. 83 (9), S. 131 – 139.

Neumann, P. (2013): Handbuch der psychologischen Marktforschung, 1. Auflage, Bern.

Newman, J.W.; Werbel, R.A. (1973): Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances, in: Journal of Marketing Research, Vol. 10 (4), S. 404 – 409.

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19., überarb. und erg. Aufl., Berlin.

Nijssen, E.J.; Bucklin, L.P. (1998): The effect of involvement upon brand extensions, in: Working Paper, University of Nijmegen, California.

Nijssen, E.J.; Hartmann, D. (1994): Consumer evaluation of brand extensions: An integration of previous research, in: Working paper, Rotterdam Institute for Business Economic Studies (March).

Norman, G.; Pepall, L.; Richards, D. (2008): Generic product advertising, spillovers, and market concentration, in: American Journal of Agricultural Economics, Vol. 90 (3), S. 719 – 732.

Oliver, R.L. (1999): Whence consumer loyalty?, in: Journal of Marketing, Vol. 63, S. 33 – 44.

Osgood, C.E.; Tannenbaum, P.H. (1955): The principle of congruity in the prediction of attitude change, in: Psychological Review, Vol. 62, S. 42 – 55.

Palich, L.E.; Cardinal, L.B.; Miller, C.C. (2000): Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, S. 155 – 174.

Paprottka, S. (1996): Unternehmenszusammenschlüsse. Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988): SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64 (1), S. 12 – 40.

Park, C.W.; Milberg, S.; Lawson, R. (1991): Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency, in: Journal of Consumer Research, Vol. 18, S. 185 – 193.

Park, C.W.; McCarthy, M.S.; Milberg, S.J. (1993): The effects of direct and associative brand extension strategies on consumer response to brand extensions, in: Advances in Consumer Research, Vol. 20, S. 28 – 33.

Pepels, W. (2001): Kommunikationsmanagement, 4. Auflage, Stuttgart.

Persson, N. (2010): An exploratory investigation of the elements of b2b brand image and its relationship, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, S. 1269 – 1277.

Peter, S.I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Auflage, Wiesbaden.

Petty, R.E.; Priester, J.R.; Wegener, D.T. (1994): Cognitive processes in attitude change, in: Wyer, R.S.; Srull, T. (Hrsg.): *Handbook of social cognition*, Vol.2: Applications, 2. Auflage, Hillsdale, New Jersey.

Petty, R.E.; Wegener, D.T.; Fabrigar, L.R. (1997): Attitudes and attitude change, in: *Annual review of psychology*, Vol. 48, S. 609 – 647.

Plinke, W. (1991): Investitionsgütermarketing, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13. Jg., Nr. 3, S. 172 – 177.

Plinke (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Plinke, W.; Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin, S. 1 – 62.

Plötner, O. (1995): Gestaltung der Kommunikationsleistung, in: Kleinaltenkamp M.; Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb. Grundlagen*, Berlin, S. 785 – 829.

Preininger, N. (2010): Markenkooperationen: Erfolgsfaktoren, Implementierung und Management, Lohmar, u.a.

Rangaswamy, A.; Burke, R.R.; Oliva, T.A. (1993): Brand equity and the extendibility of brand names, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10; S. 61 – 75.

Rao, A.; Monroe, K. (1989): The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative Review, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (3), S. 351 – 357.

Rauyruen, P.; Miller, K.E. (2007): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, in: *Journal of Business Research*, Vol. 60 (1), S. 21 – 31.

Reddy, S.K.; Holak, S.L.; Bhat, S (1994): To extend or not to extend: Success determinants of line extensions, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, S. 243 – 262.

Richter, M. (2007): Markenbedeutung und -management im Industriegüterbereich, Wiesbaden.

Rosenberg, M. J. (1956): Cognitive structure and attitudinal affect, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 53, S. 367 – 372.

Rosenberg, M.J.; Hovland, C.I. (1960): Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes, in: Rosenberg, M.J.; Hovland, C.I. (Hrsg.): *Attitude organization and changed. An analysis of consistency among attitude components*, Westport, S. 1 – 14.

- Rosenstiel, L., v.; Neumann, P. (2002):** Marktpsychologie, Darmstadt.
- Rumelt, R.P. (1974):** Strategy, structure and economic performance, Boston.
- Rumelt, R.P. (1982):** Diversification strategy and profitability, in: Strategic Management Journal, Vol. 3 (4), S. 359 – 369.
- Rumelt, R.P. (1986):** Strategy, structure and economic performance, 2.Aufl., Boston.
- Salinas, E.M.; Pérez, J.M.P. (2009):** Modeling the brand extensions' influence on brand image, in: Journal of Business Research, Vol. 62, S. 50 – 60.
- Sattler, H. (1997):** Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart.
- Sattler, H.; Völckner, F. (2007):** Markenpolitik, 2. Aufl., Stuttgart.
- Sattler, H.; Völckner, F.; Zatloukal, G. (2003):** Erfolgsfaktoren von Markentransfers. Eine empirische Analyse für kurzlebige Konsumgüter, in: Marketing ZFP, 25. Jg., S. 147 – 168.
- Schreyögg, G. (2012):** Grundlagen der Organisation, Wiesbaden.
- Schreyögg, G.; Koch, J. (2010):** Grundlagen des Management, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Schwarz, N. (2007):** Attitude construction: Evaluation in context, in: Social Cognition, Vol. 25 (5), S. 638 – 656.
- Selnes, F.; Gønhaug, K. (2000):** Effects of supplier reliability and benevolence in business marketing, in: Journal of Business Research, Vol. 49, S. 259 – 271.
- Sheinin, D.A. (2000):** The effects of experience with brand extensions on parent brand knowledge, in: Journal of Business Research, Vol. 49, S. 47 – 55.
- Sheth, J.N. (1973):** A model of industrial buyer behaviour, in: Journal of Marketing, Vol. 37 (4), S. 50 – 56.
- Siems, F. (2009):** Preismanagement, München.
- Simon, H. (1993):** Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart.
- Söllner, A. (1993):** Commitment in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Staehe, W.H.; Conrad, P.; Sydow, J. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- Stauss, B. (1999):** Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Heft 1, S. 5 – 24.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005):** Management, 6. Auflage, Wiesbaden.

- Stern, I.; Henderson, A.D. (2004):** Within-business diversification in technology-intensive industries, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 25, S. 487 – 505.
- Stewart, K. (1998):** The customer exit process – A review and research agenda, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 14 (4/5), S. 235 – 250.
- Sunde, L.; Brodie, R.J. (1993):** Consumer evaluations of brand extensions: Further empirical results, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10 (1), S. 47 – 53.
- Swaminathan, V.; Fox, R.J.; Reddy, S.K. (2001):** The impact of brand extension introduction on choice, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, S. 1 – 15.
- Szeless, G. (2001):** Diversifikation und Unternehmenserfolg. Eine empirische Analyse deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen, St. Gallen, Dissertation.
- Tan, B.; Chang, H.-C.; Lee, C.-K. (2007):** Relationships among industry environment, diversification motivations and corporate performance. An empirical study of the automobile industry in Taiwan, in: *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 17 (4), S. 326 – 346.
- Thurstone, L.L. (1928):** Attitudes can be measured, in: *The American Journal of Sociology*, Vol. 33 (4), S. 529 – 554.
- Töpfer, A. (2008a):** Ursachen-Wirkungs-Konzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung, in: Töpfer, A. (Hrsg.): *Handbuch Kundenmanagement*, 3. Auflage, Berlin, S. 81 – 103.
- Töpfer, A. (2008b):** Konzeptionelle Grundlagen und Messkonzepte für den Kundenzufriedenheitsindex (KZI/ CSI) und den Kundenbindungsindex (KBI/ CRI), in: Töpfer, A. (Hrsg.): *Handbuch Kundenmanagement*, 3. Auflage, Berlin, S. 309 – 382.
- Triandis, H.C. (1975):** Einstellungen und Einstellungsänderungen, Weinheim.
- Trommsdorff, V. (2009):** Konsumentenverhalten, 7. Auflage, Stuttgart.
- Trommsdorff, V.; Steinhoff, F. (2007):** Innovationsmarketing, München.
- Trommsdorff, V.; Teichert, T. (2011):** Konsumentenverhalten, 8. Auflage, Stuttgart.
- Uncles, M.D.; Dowling, G.R.; Hammond, K. (2003):** Customer loyalty and customer loyalty programs, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20 (4), S. 294 – 316.
- Van Doorn, J.; Verhoef, P.C. (2008):** Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72 (4), S. 123 – 142.
- Van Riel, A.C.R.; Ouwersloot, H. (2005):** Extending electronic portals with new services: exploring the usefulness of brand extension models, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, S. 245 – 254.

Van Riel, A.C.R.; Lemmink, J.; Ouwersloot, H. (2001): Consumer evaluation of service brand extensions, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3 (3), S. 220 – 231.

Varadarajan, P.R.; Ramanujam, V. (1987): Diversification and performance: A reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 30 (2), S. 380 – 393.

Vardanyan, M.; Tremblay, V.J. (2006): The measurement of marketing efficiency in the presence of spillovers: Theory and evidence, in: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 27, S. 319 – 331.

Verhoef, P.C. (2003): Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development, in: *Journal of Marketing*, vol. 67, S. 30 – 45.

Voeth, M.; Rabe, C. (2004): Industriegütermarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, 2. vollst. Überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, Band 1, S. 75 – 94.

Völckner, F. (2003): Neuprodukterfolg bei kurzlebigen Konsumgütern. Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Wiesbaden.

Völckner, F. (2008): The dual role of price: decomposing consumers' reaction to price, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (3), S. 359 – 377.

Völckner, F.; Hoffmann, J. (2007): The price-perceived quality relationship: A meta-analytic review and assessment of its determinants, in: *Marketing Letters*, Vol. 18 (3), S. 181 – 196.

Völckner, F.; Sattler, H. (2006): Drivers of brand extension success, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, S. 18 – 34.

Völckner, F.; Sattler, H.; Kaufmann, G. (2008): Image feedback effects of brand extensions: Evidence from a longitudinal field study, in: *Marketing Letters*, Vol. 19, S. 109 – 124.

Webster, F.E.Jr.; Keller, K.L. (2004): A roadmap for branding in industrial markets, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 11 (5), S. 388 – 402.

Webster, F.E.Jr.; Wind, Y. (1972): *Organizational Buying Behavior*, New Jersey.

Welge, M.K.; Al-Laham, A. (2001): *Strategisches Management*, 3. Auflage, Wiesbaden.

Whittington, R. (2002): Corporate structure: From policy to practice, in: Pettigrew, A.M.; Thomas, H.; Whittington, R. (Hrsg.): *Handbook of strategy and management*, London.

Willrodt, K. (2004): *Markenkompetenz. Konzeption und empirische Analyse im Industriegüterbereich*, Wiesbaden.

Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen*, Göttingen.

Wrigley, L. (1970): *Divisional autonomy and diversification*, Cambridge.

Yoo, B.; Donthu, N.; Lee, S. (2000): An examination of selected marketing mix elements and brand equity, in: Journal of the academy of Marketing Science, Vol. 28 (2), S. 195 – 211.

Zatloukal, G. (2002): Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Wiesbaden.

Zeithaml, V.A. (1988): Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, in: Journal of Marketing, Vol. 52 (3), S. 2 – 22.

Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1996): The behavioural consequences of service quality, in: Journal of Marketing, Vol. 60, S. 31 – 46.

Zimmer, P. (2000): Commitment in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.

Zimmer, M.R.; Bhat, S. (2004): The reciprocal effects of extension quality and fit on parent brand attitude, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 13 (1), S. 37 – 46.

Zorn, C. (2012): Erfolg von verwandten Produktdiversifikationen in gesättigten Märkten, 1. Aufl., Berlin.